

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ВОЛГОГРАДСКИЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Д. М. Зиновьева

# ПСИХОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

*Учебно-методическое пособие*

Волгоград 2017

УДК 159.943(075.8)

ББК 88.56я73

3-63

Р е ц е н з е н т

кандидат психологических наук, доцент  
*Ю.О. Севостьянов*, ФГБОУ ВО «ВГСПУ»

**Зиновьева, Д. М.**

3-63 **Психология организационного поведения:** учебно-методическое пособие / Д. М. Зиновьева; Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО РАНХиГС. – Волгоград: Издательство Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2017. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: IBM PC с процессором 486; ОЗУ 64 Мб; CD-ROM дисковод; Adobe Reader 6.0. – Загл. с экрана.

Данное издание является пособием для практических курсов «Психология управления», «Психология организационного поведения», «Организационная психология» и т.п. Пособие ориентировано не только на приращение новых знаний, но и на активное формирование специальных умений.

УДК 159.943(075.8)

ББК 88.56я73

ISBN 978-5-7786-0643-2

© Зиновьева Д. М., 2017

© Волгоградский институт управления – филиал «РАНХиГС», 2017

# Оглавление

<b>Введение</b> .....	4
<b>Глава 1. КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА</b> .....	6
Тема 1.1. Общение. Отправление межличностных сообщений .....	6
Тема 1.2. Восприятие сообщений. Умение слушать .....	13
Тема 1.3. Обратная связь .....	23
Тема 1.4. Убеждение .....	29
Тема 1.5. Ведение переговоров .....	34
Тема 1.6. Разрешение конфликтов .....	39
<b>Глава 2. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ</b> .....	45
Тема 2.1. Стиль лидерства в команде .....	45
<i>Часть 1. Транзакционное лидерство</i> <i>(управление посредством других людей)</i> .....	49
<i>Часть 2. Трансформационное лидерство</i> <i>(управление изменениями)</i> .....	56
Тема 2.2. Управление командами. Командная работа .....	63
Тема 2.3. Постановка целей .....	73
Тема 2.4. Делегирование .....	77
Тема 2.5. Творческий подход к принятию решений в команде .....	84
Тема 2.6. Наставничество, консультирование .....	91
<b>Глава 3. БАЗОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ</b> .....	97
Тема 3.1. Технологии работы с персоналом .....	97
Тема 3.2. Оценка кандидатов и персонала (Ассесмент-центр) .....	101
Тема 3.3. Адаптация персонала .....	104
Тема 3.4. Обучение персонала .....	110
<b>Итоговый контроль</b> .....	113
<b>Библиографический список</b> .....	114

---

---

## ВВЕДЕНИЕ

Данный курс ориентирован на максимально возможное освоение компетенций и навыков менеджера и менеджера по работе с персоналом.

**Компетенции, компетентность** – совокупность знаний, навыков, умений, профессионально важных качеств, способностей, мотивации, поведения, обеспечивающих эффективность профессиональной деятельности.

**Навык** – способность следовать определенной системе и последовательности действий, функционально относящейся к достижению индивидом личных целей.

К ключевым навыкам и компетенциям в данном курсе отнесены следующие: создавать команду, управлять командой, работать в команде, самопрезентация и формирование имиджа, проводить переговоры, психологическая устойчивость и стрессоустойчивость.

К наиболее значимым компонентам названных компетенций относятся следующие **умения**: донести свое сообщение до собеседника (аудитории); слушать, убеждать, предоставлять обратную связь работнику, вести переговоры, разрешать конфликты, влиять на других людей, организовывать работу в команде, креативно решать проблемы.

### **Характеристика практических заданий в пособии.**

**Групповые** упражнения предполагают работу в группах по 3–8–15 человек, при этом каждый индивидуально или во взаимодействии выполняет полученное задание.

**Ролевые** игры предполагают, что есть непосредственные участники игры и наблюдатели.

**Участники** читают описание хода игры и своей роли. Чужие роли участники не читают, так как это снизит эффективность упражнения. В игре нужно следовать принципиальным моментам роли, но в остальном участники могут чувствовать себя свободно. По возможности действие нужно театрализовать и максимально вживаться в образ.

**Наблюдатели**, пока участники готовятся в игре, знакомятся с поведенческими индикаторами поведения в данной ситуации, думают над тем, как бы они действовали, если бы были участниками. В про-

цессе игры они делают заметки, указывают примеры удачных и неудачных действий.

**Подведение итогов игры и упражнений.** После выполнения упражнения участники оценивают свои навыки, затем вся группа проводит совместное подведение итогов, анализируя сильные и слабые стороны продемонстрированного поведения. Процесс повторяется для каждого студента. Студенты могут при необходимости создавать новые сценарии игры, направленные на отработку соответствующего навыка.

Также будут использоваться интеллектуальные и активные разминки.

**Метод Case-study** – анализ конкретных случаев. В подобных ситуациях отсутствует четко выраженный набор данных, которые необходимо использовать для получения единственно правильного решения. В структуре кейс-стади отсутствуют вопросы, на которые необходимо давать ответы. Вместо этого студенту надо целиком осмыслить ситуацию, изложенную в кейсе, самому выявить проблему и вопросы, требующие решения. Таким образом обеспечивается развитие самостоятельности и инициативности, умение ориентироваться в широком круге вопросов, связанных с различными аспектами управления.

После прочтения пособия посмотрите, пожалуйста, два **видеоролика**, которые сняты во время проведения учебного ассессмента (оценки компетенций). Показанные ситуации разработаны студентами нашего вуза для проведения оценки организационного поведения.

---

---

## Глава 1

# КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА



### Тема 1. 1. ОБЩЕНИЕ. ОТПРАВЛЕНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ СООБЩЕНИЙ

#### **Метафора темы**

*Четыре человека получили монету.*

*Первый был персом. Он сказал: «Я куплю на это ангур».*

*Второй был арабом. Он сказал: «Нет, я хочу инаб».*

*Третий был турком. Он сказал: «Я не хочу инаб, я хочу изюм».*

*Четвертый был греком. Он сказал: «Я хочу стафил».*

*Не поняв, что сказали другие, они передрались. У них были информация и деньги, но не было взаимопонимания и знания. Любой знающий человек мог бы их примирить, сказав:*

*«Я могу удовлетворить ваши желания одной монетой. Доверьтесь мне, и одна монета станет как четыре, а четыре ссорящиеся станут как одно целое».*

*Этот человек знал бы, что каждый на своем языке говорил об одном и том же – винограде [24].*

#### **Входной тест**

**Каковы мои привычки в отправлении межличностных сообщений [20].**

На каждый из предложенных вопросов выберите наиболее подходящий для вас ответ.

### Когда я стараюсь донести свои мысли до собеседника:

Ответ	Обычно	Иногда	Редко
1. Для большей убедительности использую профессиональный жаргон			
2. Слежу за тем, чтобы мое поведение соответствовало содержанию моих посланий			
3. Не трачу время на обоснование своих идей и изложение подробностей.			
4. Выражая свои чувства, я использую личные местоимения я и мой/моя/мое			
5. Откровенно признаю свои мотивы в самом начале разговора			
6. Чтобы собеседники воспринимали меня всерьез, стараюсь не проявлять чересчур много теплоты и дружелюбия			
7. Не использую несколько каналов коммуникации одновременно, чтобы избежать путаницы			
8. Прошу собеседников пересказать полученные от меня сведения своими словами			
9. Честен, вне зависимости от того, насколько сложна ситуация и касается ли она личных вопросов			
10. Не желаю казаться собеседникам несведущим и иногда с умным видом рассуждаю о проблемах, в которых на самом деле не разбираюсь			

### Оценка и интерпретация

За каждый ответ «обычно» на вопросы 2, 4, 5 и 8 вы получаете по 3 балла, за каждый ответ «иногда» – по 2 балла, за ответ «редко» – по 1 баллу. Ответы на вопросы 1, 3, 6 и 7 оцениваются по противоположному принципу.

Найдите сумму полученных баллов. Если она составляет 26 и выше, вы хорошо владеете навыками отправления межличностных посланий. Сумма от 21 до 25 баллов свидетельствует о том, что вам необходимо совершенствоваться в умении доносить свои мысли и идеи до собеседников. Если вы получили 20 баллов или меньше, перед вами открывается большой фронт работы.

## Мини-лекция

**Общение** – это основа человеческого взаимодействия, посредством которого люди обмениваются информацией и высказывают свое понимание окружающего мира.

**Менеджер** – основной канал общения между сотрудниками. Чтобы стать настоящим лидером, используйте неформальную коммуникацию и принципы блуждающего менеджмента. **НЕ ОГРАНИЧИВАЙТЕ СВОЮ РАБОТУ СТЕНАМИ КАБИНЕТА. ВСТРЕЧАЙТЕСЬ** с подчиненными, клиентами и партнерами. Неформальные беседы и живые наблюдения помогут вам понять замыслы, проблемы и потребности окружающих вас людей.

**Коммуникация** – это процесс обмена информацией между отправителем и получателем.

Лидер кодирует сообщение, передает получателю по коммуникационному каналу, получатель декодирует и интерпретирует символы, чтобы понять смысл сообщения. Кодирование и декодирование может вызывать коммуникативные ошибки, исказить смысл. Далее следует цикл обратной связи, который помогает отправителю убедиться, что получатель правильно понял сообщение.

Настоящий лидер убежден, что коммуникация имеет большое значение для создания атмосферы доверия и воплощения в жизнь концепции будущего развития. Лидеры налаживают коммуникации таким образом, чтобы сплотить людей и направить их энергию на достижение общих целей.

Лидеры активно осуществляют вербальную и невербальную коммуникацию каждый день.

**Главные принципы общения:**

- открытость;
- проницательность;
- умение активно слушать подчиненного;
- вести с подчиненными диалог.

**Зачем нужна обстановка открытого общения:**

1. Вы получаете то, о чем вы говорите.
2. Обстановка открытого общения отражает качества лидера.
3. Только в повседневном общении и взаимодействии люди принимают корпоративную концепцию.

Умение слушать включает в себя навыки восприятия и понимания истинного смысла сообщения.

**Проницательность** – способность понять скрытый смысл сообщения, не выраженный словами.

Для того чтобы эффективно передавать информацию, отправителю необходимо четко излагать материал, подавать правдивую информацию, запрашивать обратную связь.

Базовые коммуникативные умения [23]:

1. Умение вступать в контакт.
2. Умение задавать вопросы.
3. Умение вести «малый разговор».
4. Умение стимулировать партнера к прояснению его позиции, предложений и т.п.
5. Умение услышать и понять то, что имел в виду партнер.
6. Умение воспринять и понять то, что партнер не в состоянии был выразить.
7. Умение передать партнеру, что его услышали и поняли.
8. Умение выравнять эмоциональное напряжение в беседе.

Навыки, необходимые для передачи межличностных сообщений:

1. Использовать множественные каналы информации, различные каналы восприятия.
2. Предоставлять полную и конкретную информацию.
3. Принять на себя ответственность (принцип Я).
4. Конгруэнтность. Соответствие сообщения и поведения.
5. Выразиться понятным языком.
6. Говорить только о том, в чем разбираетесь.
7. Установить атмосферу взаимодоверия.
8. Честность.
9. Быть надежным источником.
10. Теплое и дружеское общение.
11. Энергичность и позитивность.
12. Самораскрытие. Сообщать свои чувства, желания, отношения.

Навыки, необходимые для получения обратной связи:

1. Запрос у получателя обратной связи. Проверить, что вас поняли правильно.
2. Отказ от обвинений. Если возникли недоразумения, исправьте их.

3. Подведение итога услышанному, краткий повтор слов получателя (ваша обратная связь).
4. Проверка скрытых предположений с помощью прямых вопросов, подчеркивая, что это всего лишь ваши предположения.
5. Отслеживание невербальных сигналов собеседника.
6. Уточняющие вопросы.

Приемы самонастраивания перед взаимодействием:

1. Настроиться на конкретного человека (аудиторию) – определить, кто он, как здесь оказался, каковы его потребности, проблемы, опасения и надежды.
2. Мысленно «просмотреть» основные моменты диалога.
3. Представить картину удачной встречи (успешное выступление, диалог, прощальные улыбки, благодарность слушателя, партнера).
4. Снять напряжение с мышц лица, шеи, живота, ног.
5. Сделать себе комплимент про себя или перед зеркалом при возможности.
6. Мысленно проговорить фразы-формулы положительной настройки.
7. Отрегулировать темп дыхания и сделать паузу перед началом разговора.

Установление невербального контакта:

- Живой, свободный зрительный контакт уже до начала разговора (магический треугольник).
- Мимика дружелюбная, свободная, легкая улыбка, ориентироваться на выражение собеседника (не слишком выражено).
- Жесты: руки открыты, ладони вверх.
- Поза: лицом к собеседнику, голова немного наклонена, немного наклониться вперед.
- Голос при приветствии: четкий, понятный, мягкий.
- При паузах поддерживать невербальный контакт.

Установление вербального контакта:

- Поощрение позиции «да» с помощью использования обычных тем (разговор о ситуативной общности, данных реалиях, само собой разумеющихся вещах, прописных истинах).
- Стимулирование самораскрытия с помощью я-посланий.
- Стимулирование самопроявления с помощью прямых и косвенных вопросов, которые относятся к переживанию и поведению собеседника (связанное со скромными комплиментами).

## Контрольный тест

Обведите правильный ответ [20].

Утверждение	Ответ	
1. Взаимодействие будет эффективным в том случае, если отправитель предоставляет всю информацию	Да	Нет
2. Успех общения зависит от устранения источников помех	Да	Нет
3. В общении важнее быть эффективным, а не квалифицированным	Да	Нет
4. Обратная связь позволяет отправителю убедиться в том, что получатель правильно расшифровал его послание	Да	Нет
5. Без общения не могут существовать человеческое взаимодействие и межличностные отношения	Да	Нет
6. Общение называется неэтичным, когда от человека утаивают информацию, существенную для принятия им решения	Да	Нет
7. Невербальные сообщения могут служить эффективной обратной связью	Да	Нет
8. Теплое, дружеское отношение и готовность оказать поддержку способствует формированию надежности	Да	Нет
9. Чтобы избежать возникновения личностного конфликта с получателем, отправитель должен использовать фразу «Все так думают»	Да	Нет
10. При возникновении сомнений их следует прояснить, задавая уточняющие вопросы	Да	Нет

### Поведенческая контрольная таблица эффективного коммуникатора:

- Умение предоставлять всю значимую информацию.
- Честность.
- Использование множественных каналов связи.
- Полнота и точность высказываний.
- Употребление личных местоимений, чтобы подчеркнуть, что сообщения ваши собственные.
  - Сохранение конгруэнтности вербальных и невербальных посланий.
  - Употребление понятного получателю языка.
  - Поддержка дружеского стиля общения: теплоты и энергичности по отношению к собеседнику.
  - Получение обратной связи, позволяющей удостовериться, что вас правильно поняли.

## Практикум

**Упражнение «Светская беседа»** [7]. Группа разбивается на пары. Темы для беседы предоставляются преподавателем.

Задачи собеседников:

1. Деликатно начать беседу.
2. Подвести разговор к своей теме.
3. Поговорить на свою тему.
4. Понять тему партнера.
5. Найти «связки» между темами.
6. Найти общую тему.
7. Корректно закончить беседу.

### **Упражнение «Копия»**

Цель – показать отправителю важность получения обратной связи, благодаря которой можно убедиться в том, что получатели точно поняли их смысл.

1. Один человек играет роль отправителя. Его задача – так описать картину с листа, чтобы остальные участники могли нарисовать ее на своих листах идентично образцу. Отправитель стоит спиной к аудитории. Каждый работает только для себя, переспрашивать запрещено. Если у отправителя сложилось впечатление, что он предоставил достаточно информации, он говорит о том, что он закончил.

2. Затем участники сравнивают с оригиналом. Отправитель и получатели оценивают, сколько деталей изображено правильно.

3. Теперь отправитель поворачивается лицом к аудитории и представляет другую диаграмму. На этот раз получателям разрешается задавать вопросы. Сопровождать разъяснения и вопросы жестами запрещено. Отправитель и получатели оценивают, сколько деталей изображено правильно.

Результаты сопоставляются на доске.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Что мне понравилось в манере донесения информации нашего отправителя?
2. Какие были недочеты в его работе?
3. На что нужно обращать особое внимание при односторонней коммуникации?

4. Знаю ли я людей, которые склонны к такого рода коммуникациям?
  5. Как бы я себя оценил в этом отношении?
  6. В чем преимущество двусторонней коммуникации?
  7. Какие наблюдения я сделал в этом процессе?
  8. У кого получилась самая точная картина? Как ему это удалось?
- Оценить поведение отправителя по поведенческой таблице.

### **Кейс для анализа или ролевой игры**

#### **«Молодая мама» [13]**

Рабочий день приближается к концу. Начальник отдела – большой любитель воспитательной работы с молодежью – приглашает к себе сотрудницу и начинает нравоучительную беседу, которая по всем признакам скоро не закончится.

Сотрудница понимает, что начальник настроен, во что бы то ни стало высказать все, что вознамерился. При этом она помнит, что приближается аттестация молодых специалистов, от которой для нее зависит очень многое.

А еще она помнит, что, даже уйдя с работы вовремя, с трудом успевает забрать ребенка из детского сада.

Как ей быть?

## **Тема 1.2. ВОСПРИЯТИЕ СООБЩЕНИЙ. УМЕНИЕ СЛУШАТЬ**

### **Метафора темы**

*К Сократу в Афины издалека приехал юноша, желающий овладеть искусством красноречия. Поговорив с ним несколько минут, Сократ потребовал за его обучение двойную плату.*

*– Почему? – изумился ученик.*

*– Потому, – ответил философ, – что мне придется обучать тебя не только говорить, но и тому, как молчать и слушать [24].*

### **Входной тест**

#### **Мои навыки эффективного слушания [20].**

Прочитайте следующие утверждения и выберите ответы, которые лучше всего описывают ваши навыки слушания в межличностном общении.

Ответ	Всегда	Иногда	Редко
1. Я поддерживаю зрительный контакт с собеседником			
2. Ценность идей выступающего я определяю исключительно на основании его внешнего вида и манеры подачи материала			
3. Я стараюсь посмотреть на сообщение собеседника с его точки зрения			
4. Меня больше интересуют конкретные факты, а не общая картина			
5. Я стараюсь «читать между строк», постигая скрытый смысл слов и внутренние переживания оратора, а не довольствоваться буквальным восприятием его слов			
6. Я задаю уточняющие вопросы и прошу разъяснить то, в чем не разобрался полностью			
7. Я не выношу суждение о словах собеседника до тех пор, пока не выслушаю его до конца			
8. Я сознательно пытаюсь оценивать логику и связность изложения выступающего			
9. Выслушивая оратора или собеседника, я думаю о том, что скажу, когда представится такая возможность			
10 Я стараюсь оставить последнее слово за собой			

### Оценка и интерпретация

Ответы на вопросы 1, 3, 5, 6, 7 и 8 оцените следующим образом. За ответ «всегда» вы получаете 3 балла, за ответ «иногда» – 2 балла, за ответ «редко» – 1 балл.

За ответ «редко» на вопросы 2, 4, 9 и 10 вы получаете 3 балла, за ответ «иногда» – 2 балла и за ответ «всегда» – 1 балл.

Найдите сумму набранных вами баллов. Если она оказалась 27 или выше, вы владеете навыками эффективного слушания. Если ваш результат от 22 до 26 – у вас есть некоторые недостатки в этой сфере межличностного общения. Общая сумма баллов ниже 22 означает, что вы имеете плохие привычки слушания других людей.

## Мини-лекция

**Эффективное слушание – самый важный навык межличностного общения.**

Активное слушание – это трудная работа, которая предполагает, что вы:

- 1) эмпатичны, проникаетесь переживаниями собеседника;
- 2) воспринимаете информацию с его точки зрения;
- 3) концентрируете свое внимание;
- 4) искренне хотите понять, что хочет донести до вас ваш собеседник;
- 5) периодически подводите итоги услышанного;
- 6) слушаете не только слова, но и чувства собеседника.

Техники эффективного общения:

1. Поддерживайте мотивацию.
2. Сохраняйте зрительный контакт.
3. Высказывайте интерес.
4. Не отвлекайтесь.
5. Проявляйте эмпатию.
6. Получите полное представление о происходящем.
7. Задавайте вопросы.
8. Перефразируйте.
9. Не перебивайте.
10. Интегрируйте услышанное в цельную картину.
11. Не будьте многословны.
12. Не допускайте предвзятости.
13. Плавно переходите от роли слушателя к роли оратора и наоборот.
14. Будьте естественны.

## НЕВЕРБАЛЬНОЕ ОБЩЕНИЕ

Считается, что 93 % информации, которой обмениваются собеседники при непосредственном общении лицом к лицу, проходит по невербальным каналам.

**Визуальный канал общения.** К наиболее значимым невербальным сигналам относят «язык» тела – мимику, движения глаз, позы тела и жесты.

**Тактильный канал общения.** Это прикосновения – рукопожатия, похлопывание по спине, толчок, шлепок, нежное касание, поцелуй, сжатие руки, толкание.

**Голосовой канал общения.** Это интонирование, артикуляция, громкость голоса.

**Временной канал.** Сколько мы готовы затратить времени на того или другого человека отражает наше отношение к нему.

**Проксемика** – использование физического пространства. Здесь важны: **территория, предметная среда, личное пространство.**

**Территория** – человек в любой ситуации пытается определить границы своей территории (на конференции обозначаем предметами символические границы псевдо личной территории). Личная территория нами обозначается на рабочем месте. Мы можем кого-то не впускать на свою территорию, или напротив, назначать личные встречи.

**Личное пространство** – некая невидимая персональная зона, вторжение в которую запрещено для посторонних. Как известно, персональное пространство можно разделить на три зоны: 1. Зона интимного контакта, 15–50 см от нашего тела. Вторгаться в нее можно только близким людям. 2. Зона нейтрального контакта, 0,5–1,5 м. Такой дистанции мы обычно придерживаемся на работе, вечеринках, дружеских встречах. 3. Социальная зона, 1,5–4 м. Это расстояние, на котором мы предпочитаем общаться с малознакомыми и посторонними людьми.

**Предметная среда.** Предметы, расположенные в нашем личном пространстве, многое могут рассказать о нас.

Невербальное поведение необходимо для того, чтобы:

1. Создавать и поддерживать психологический контакт.
2. Регулировать течение процесса общения.
3. Придавать новые смысловые оттенки словесному тексту, направлять истолкование слов в нужную сторону.
4. Выражать эмоции, оценки, принятую роль, смысл ситуации.

Уверенное невербальное поведение:

- открытая устойчивая поза;
- расслабленность тела;
- спокойный прямой открытый взгляд;
- улыбка, расслабленная мимика лица, ровная неторопливая речь;
- отсутствие суетливых движений, звучный голос, «согласованность» сигналов;
- жестикация руками с открытыми ладонями;
- кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются;
- кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят;
- во время передачи информации локти не прижаты к туловищу;
- одна рука обхватывает другую в области ладони.

**Неуверенное поведение** выдают: бегающий взгляд, отведенный взгляд, защитная улыбка, отсутствие улыбки, прикрывание рта рукой, суетливые движения рук, «закрытая» поза, опущенные или втянутые плечи, согнутость или сжатость тела, спешка, частое поверхностное дыхание, стремление отдалиться от партнера, рассогласованность сигналов.

### **Активное слушание**

Исходите из того, что вы слышали и видели. Мысленно обобщите и повторите собственными словами, либо главные аргументы говорящего, или ваше впечатление о его эмоциональном состоянии. Выразите ваше предварительное понимание.

- Вы звоните...
- Кажется, что вы...
- Тогда ваша идея...
- Вам кажется как будто...
- Но вас должно нервировать, что...
- Я попытаюсь обобщить...
- Мне кажется, вы хотите сказать....
- У вас, наверное, чувство того, что...
- Если я вас правильно понял...

### **Приемы активного слушания**

1. Прием «Эхо». Дословное повторение высказанного: «Насколько я Вас понял...», «Вы считаете, что...».

2. Прием «Резюме». Сжато, в обобщенном виде воспроизвести сказанное. «Итак, Вас интересует...», «Самыми важными критериями выбора являются».

3. Прием «Логическое следствие». «Если исходить из того, что Вы сказали, Вас интересуют повышенные сроки гарантии».

4. Прием «Уточнение». Уточнять отдельные положения. «Это очень интересно, не могли бы Вы уточнить...».

5. Невербальное сопровождение: взгляд, поза, кивки, звуки одобрения, готовность записывать важные моменты.

6. Эмоциональное повторение услышанного. «Правильно ли я Вас понял, что ...». Цель – отправитель послания рад, что правильно понял, слушатель же лучше запомнит сказанное говорящим.

## Поведенческие признаки хорошего слушателя

Плохой слушатель	Хороший слушатель
Пассивен, безразличен	Слушает активно: задает вопросы, перефразирует сказанное, невербальным поведением подкрепляет слушание
Уклоняется от незнакомых тем	Находит сферу общих интересов, стремится узнать нечто новое
Легко отвлекается	Устраняет отвлекающие детали, терпимо относится к манерам собеседника, знает как сконцентрировать свое внимание
Быстро устает слушать медленно говорящего человека	Знает, что мысли быстрее слов, задает вопросы, воспринимает, оценивает сказанное, выслушивается в интонации голоса
Минимально включен в беседу	Одобрительно кивает, проявляет интерес, устанавливает двустороннюю обратную связь
Не высказывает интереса к содержанию, если форма изложения несовершенна	Оценивает содержание, не придает значения форме
Имеет предубеждения, спорит с собеседником	Оказывает поддержку собеседнику, не выносит суждений, пока полностью не поймет собеседника
Обращает внимание только на факты	Концентрирует внимание на идеях и главных темах
Не прилагает усилий для поддержания общения, быстро утрачивает внимание	Прилагает усилия, выражает заинтересованность невербальным поведением, сохраняет зрительный контакт
Сопrotивляется сложному материалу, предпочитает простой материал	Воспринимает сложный материал как упражнение для ума

## Контрольный тест

Обведите правильный ответ [20].

Утверждение	Ответ	
	Да	Нет
1. Активное слушание – это трудная работа	Да	Нет
2. Один из необходимых компонентов эффективного слушания – это умение предвидеть, что собирается сказать собеседник	Да	Нет
3. Эмпатия предполагает умение читать как вербальные, так и невербальные сообщения собеседника	Да	Нет
4. Эффективное слушание начинается с желания приложить необходимые усилия и научиться ему	Да	Нет
5. Эффективный слушатель поддерживает постоянный, пристальный зрительный контакт с собеседником	Да	Нет
6. Эффективный слушатель прислушивается к словам собеседника и одновременно обдумывает возможный ответ	Да	Нет
7. Если вы можете повторить услышанное своими словами, значит, объяснение оратора было неполным	Да	Нет
8. Прежде чем дать собеседнику ответ, вы должны выслушать его до конца (дать ему закончить выступление)	Да	Нет
9. Эффективный слушатель, основываясь на словах выступающего, старается получить общую картину	Да	Нет
10. Внешний вид или манера говорить собеседника могут дополнить содержание его послания и углубить понимание его высказываний слушателями	Да	Нет

### Поведенческая таблица эффективного слушателя

- Зрительный контакт с собеседником.
- Подтверждающие кивки головой и демонстрация согласия с собеседником посредством мимики.
- Отсутствие жестов или действий, которые свидетельствуют об отсутствии интереса к теме или скуке.
- Постановка уточняющих вопросов.
- Повторение услышанного своими словами.
- Внимательное, без прерываний, слушание выступающего.
- Отсутствие излишнего многословия.
- Учет невербальных сообщений.

## Практикум

### Упражнение «Понимать других»

В этом упражнении участники тренируют внимательное и безоценочное слушание, а также способность удерживать информацию.

Участники разбиваются на тройки и садятся друг напротив друга или рядом, выбирают, кто будет А, кто – Б. С – наблюдатель. Сначала участник А говорит на любую интересную для него тему. Участник Б тренирует активное слушание, для этого он:

- внимательно смотрит на партнера;
- принимает открытую позу;
- избегает отвлекающих движений и жестов;
- допускает спонтанный зрительный контакт;
- не комментирует и не задает вопросов;
- молча и внимательно слушает, когда другой говорит;
- иногда может спонтанно попросить: «Расскажите об этом»;
- в конце честно сообщает, что он чувствовал в позиции слушателя.

#### П р а в и л а :

Участник А говорит несколько предложений по выбранной им теме.

Участник В повторяет сказанное А применительно к своим воспоминаниям.

Участник С контролирует и подтверждает совпадение сказанного или указывает на различия и в этом случае побуждает В вновь повторить сказанное.

Как только достигнуто совпадение, снова говорит А, а В должен вновь повторять.

Через 10 минут обмена опытом происходит смена ролей.

#### Г о в о р я щ и й у ч и т с я :

- организовывать свои мысли и понятно высказываться;
- делать краткие и меткие высказывания;
- учитывать способность своего собеседника усваивать информацию.

#### А к т и в н ы й с л у ш а т е л ь у м е е т :

- внимательно слушать;
- следить за основной мыслью сказанного;
- не интерпретировать собеседника;
- войти в его положение.

### **Упражнение на различение поддерживающей и тормозящей реакции при беседе, ориентированной на партнера**

*Инструкция:* Попробуйте определить в следующих примерах поддерживающую и тормозящую реакции.

Если вы полагаете, что высказывание имеет поддерживающий характер, то отметьте «+», а в других случаях «-».

1. Как раз, когда я особо радуюсь, что у нас с ним все хорошо, все начинает рушиться:

- а) это может быть по твоей вине;
- в) это особенно тебя удручает;
- с) ты слишком чувствительна;
- д) чем больше ты радуешься, тем сильнее разочаровываешься.

2. Иногда я думаю, что я больше не выдержу. С утра до вечера в бегах:

- а) да, жизнь, одна из трудных вещей;
- в) по вечерам ты выглядишь бодро;
- с) иногда ты чувствуешь себя человеком, к которому предъявляют чрезмерные требования;
- д) организуй все поудобнее для себя.

3. Вчера все прошло просто прекрасно. Я пришел домой и сразу принялся за работу:

- а) ну, видишь, получается, если ты хочешь;
- в) это было, наверное, для тебя очень приятно;
- с) ты удивился сам себе?
- д) вчера дела на работе были такими хорошими?
- е) причина это, наверное, твои отношения к работе.

4. Я никогда больше не буду его ни о чем просить. Не хочу быть как нищий:

- а) ты не хочешь его больше ни о чем просить, т.к. это тебя обижает?
- в) тебе это действительно не нужно;
- с) ты ведешь себя неправильно, он сам окажет тебе эту любезность;
- д) ты чувствуешь себя зависимым, когда должен его просить о каждой любезности?
- е) если ты просишь его о какой-то любезности, ты злишься, что ты должен это делать.

5. Решать такую задачу – это просто последнее дело. Мне это в жизни никогда не пригодится:

- а) ты поймешь еще, что математика тебе пригодится;
- в) это знать лучше учителю;

- с) ты воспринимаешь задачи как бессмысленные для себя, не так ли?
- д) ты не любишь математические задачи, не так ли?
- е) они тебе, наверное, даются с трудом, и поэтому ты их не любишь.

**Упражнение «Подход к собеседнику (активное слушание): понимание и вступление в разговор по аспекту сообщения»**

Далее приводятся несколько высказываний:

Сформулируйте (в роли активного слушания – письменный ответ).

Смысл данного упражнения передать возможное эмоциональное состояние собеседника, его отношение к вам или его призыв к вам.

Например, сегодня просто нельзя выглянуть за дверь, везде наблюдает полиция.

О т в е т :

- а) когда вы идете гулять, вы часто испытываете страх;
- б) вы недовольны работой полиции;
- в) вы ожидаете от полиции лучшей работы.

1. Часто я думаю о том, если бы она хоть что-нибудь сказала.
2. Да, чиновник и должен быть таким.
3. Я не могу выбросить этого человека из головы.
4. Вы, наверное, думаете, что вы единственный здесь специалист.
5. Без моих бы коллег я бы не сидел здесь так бодро.
6. У меня такое впечатление, что все меня не принимают всерьез.
7. Кто же должен в этом разобраться. Вы понимаете, о чем идет речь?
8. Я не хотел бы ворошить эту историю.
9. А потом он мне сказал, что я не должна двигаться. Это было ужасно.
10. Как вы осмеливаетесь задавать мне такой вопрос?

**Упражнение вербализации переживания эмоционального содержания**

Ниже приведены несколько высказываний клиентов. Эти высказывания – короткие фразы из истории болезни. Сформулируйте в роли врача письменный ответ.

Смысл упражнения. В вашем ответе обдумать эмоциональное состояние клиента. В более длинных высказываниях используйте последнюю названную эмоцию или преобладающую.

Например, в юности родители держали меня на коротком поводке, а теперь я чувствую себя ребенком.

О т в е т :

а) вы чувствуете себя просто несамостоятельным;

б) вы воспринимаете себя, как беспомощного и неуверенного человека.

1. Она меня просто застала врасплох.
2. Этого я не понимаю.
3. И тут я сижу в судорожном состоянии в аудитории.
4. Все женщины одинаковые.

## Тема 1.3. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

### *Метафора темы*

*Скажи что-нибудь, чтобы я увидел тебя.*

### Входной тест

**Мой стиль предоставления обратной связи [20].**

Прочитайте утверждения и определите, поступаете ли вы указанным образом часто, иногда или редко. Помните, что вы должны отвечать как действуете, а не как, по вашему мнению, следовало бы поступать.

Предоставляя обратную связь человеку, я:

Ответ	Часто	Иногда	Редко
1. Ограничиваюсь упоминанием конкретных, ключевых аспектов поведения, имеющих отношение к работе или текущей ситуации			
2. Стараюсь описывать, а не оценивать			
3. Сохраняю все мои комментарии в письменном виде, чтобы иметь возможность представить их в качестве обоснования для годовой оценки работы			
4. Стараюсь удостовериться, что моя обратная связь понята правильно			
5. Критику сопровождаю рациональными предложениями о том, как сотрудник может улучшить те или иные показатели			
6. Стараюсь, чтобы обратная связь отражала как прошлые результаты человека, так и его потенциальные возможности			

### **Оценка и интерпретация**

Вопросы 1, 2, 4, 5 и 6:

«часто» – 3 балла;

«иногда» – 2 балл;

«редко» – 1 балл.

Вопрос 3:

«часто» – 1 балл;

«иногда» – 2 балл;

«редко» – 3 балла.

Найдите общую сумму баллов. Сумма свыше 16 свидетельствует о том, что вы прекрасно владеете навыками предоставления обратной связи. Сумма от 13 до 15 говорит о некоторых сложностях и упущениях. 13 и менее баллов – вам следует развивать навыки предоставления обратной связи.

### **Мини-лекция**

Прочитайте следующее утверждение:

«Спросите менеджеров, часто ли они предоставляют своим подчиненным обратную связь, и убедитесь в том, что с позитивной обратной связью проблем не возникает: ее передают искренне и охотно. Но к негативной обратной связи относятся иначе. Менеджерам не по душе сообщать людям неприятные новости. Они опасаются обидеть подчиненного или столкнуться с защитной реакцией. В результате они часто избегают предоставления негативных отзывов». Обдумайте это высказывание и выскажите свое мнение.

Подчиненные хотят иметь честного, дальновидного, вдохновляющего и компетентного лидера.

Чрезвычайно важно установление обратной связи. Обратная связь возникает в тех случаях, когда лидеры оценивают работу сотрудников, помогая им в организации обучения и достижении улучшений. Важно: благодарить, подчеркивать положительные моменты в их работе.

Этапы обратной связи: наблюдение, оценка, следствие и развитие.

Наблюдение – рассмотрение объективных явлений, таких, как поведение подчиненного на работе.

Оценка – интерпретация наблюдаемого в терминах картины будущего и целей.

Следствие – результаты наблюдаемых действий, в том числе реальные и возможные.

Развитие – закрепление или улучшение поведения подчиненного.

Советы по установлению эффективной обратной связи:

1. Возьмите за правило регулярно поддерживать обратную связь.
2. Рассказывайте истории из корпоративной жизни.
3. Отмечайте положительные моменты в деятельности подчиненного.
4. Научите подчиненного воспринимать обратную связь как возможность для развития.

Почему людям нужна обратная связь:

1. Она помогает ставить людям четкие цели.
2. Люди могут понять, насколько они успешно продвигаются к уже поставленным целям.
3. Обратная связь, включающая неодобрение или негативную информацию, побуждает работника удвоить свои усилия.
4. Обратная связь мотивирует людей поднимать планку в работе, устанавливая более высокие цели.
5. Наконец, предоставление работникам обратной связи внушает им мысль, что руководство компании о них заботится.
6. Обратная связь – это непрямая форма признания, мотивирующая персонал к повышению эффективности своей работы.

Основные техники предоставления обратной связи.

1. Сосредоточьте свое внимание на конкретном поведении в конкретной ситуации. Не используйте общие фразы как «Меня не устраивает ваше отношение к работе».
2. Будьте беспристрастными. Обратная, особенно негативная, связь должна быть скорее описательной, чем осуждающей или оценивающей. Осуждать надо конкретные действия, а не личность исполнителя.
3. Обратная связь должна быть ориентирована на достижение целей.
4. Правильно выберите момент для предоставления обратной связи.

5. Убедитесь, что адресату понятна ваша обратная связь. Не вымещайте свою злость.

6. Негативную обратную связь предоставляйте только в отношении тех фактов, аспектов поведения, которыми получатель способен управлять.

7. Предоставляя обратную связь, учитывайте индивидуальные способности получателя.

## **Общая структура ведения проблемной беседы с сотрудником**

### **Первый шаг к решению проблемы – понимание другого.**

#### **А. 1. Подготовка беседы:**

- Обдумать, в чем состоит проблема.
- Чего я хочу добиться?
- Как мне начать разговор?
- Что я умею в этом отношении?
- Каково состояние собеседника?
- Что я знаю о нем?

#### **2. Создать стимулирующие рамочные условия:**

- Окружающая среда свободная от напряжения.
- Запланировать достаточно времени.
- Обговорить срок беседы.
- Сообщить повод беседы.

#### **В. 1. Ход беседы:**

- Установить контакт, поприветствовать.
- Заговорить об общем.
- Назвать тему, конфликт, проблему.
- Обстоятельства представить нейтрально.
- Установить свое отношение к этому.
- Дать возможность ответить, высказать свою позицию, противоположную точку зрения. Использовать приемы активного слушания.

#### **2. Фаза обработки:**

- Дать сотруднику возможность предложить свое решение.
- Собрать возможные решения.
- Найти совместное решение.
- Заявить о своих желаниях и потребностях.
- Показать возможности участия.
- Установить общности.
- Согласовать цели.
- Предусмотреть контроль.

### 3. Положительное завершение беседы:

Основные принципы:

Всегда говорить по одной теме

Отделять фазы друг от друга

10 заповедей конструктивной критики:

- в начале говорить признательные слова;
- никогда не критиковать по телефону;
- критиковать только в диалоге;
- критика по существу;
- развивать самокритику;
- критика только с глазу на глаз;
- никогда не поручать критику третьему лицу;
- избегать иронических замечаний;
- налаживать сотрудничество (наводить мосты);
- никогда на следующий день не отступать.

### Контрольный тест

Обведите правильный ответ [20].

Утверждение	Ответы	
1. Отправители и получатели воспринимают позитивную и негативную обратную связь по-разному	Да	Нет
2. Менеджеры не должны предоставлять сотрудникам негативную обратную связь	Да	Нет
3. По определению обратная связь касается исключительно эффективности работы и ее последствий для руководства	Да	Нет
4. Цель предоставления обратной связи – показать исполнителям, насколько они успешно продвигаются к цели	Да	Нет
5. Дополнив негативную информацию позитивной, можно повысить вероятность, что получатель ее воспримет	Да	Нет
6. Вероятность принятия негативной обратной связи, основанной на объективных данных, выше, чем субъективного выражения недовольства	Да	Нет
7. Конкретная обратная связь более эффективна, чем обобщенная	Да	Нет
8. В эффективной обратной связи нет места критике личности получателя или его личного стиля	Да	Нет
9. Негативная обратная связь всегда должна следовать как можно скорее (сразу же) за нежелательным действием	Да	Нет
10. Избегайте прямой критики, кроме случаев, когда ее запрашивает сам адресат обратной связи	Да	Нет

### **Поведенческая таблица эффективной обратной связи**

- Подтверждать негативную обратную связь объективными сведениями.
- Точно и конкретно описывать ситуации и поступки адресата обратной связи, избегая при этом общих фраз.
- Беспристрастно оценивать рабочие вопросы и не переходить на личности.
- Предоставлять негативную обратную связь только относительно подконтрольных получателю факторов.
- Убедиться в том, что получатель адекватно воспринял обращенную к нему обратную связь и правильно ее истолковал.
- Варьировать частоту, объем и содержание обратной связи в зависимости от индивидуальных особенностей получателя.

## **Практикум**

### **Упражнение «Мастер диалога» [29]**

*Инструкция.* «Мастер диалога» поможет вам эффективнее общаться с другим человеком или группой: ясно высказывать свои мысли и чувства по какой-либо теме или ситуации, сохраняя дружественный настрой по отношению к собеседнику. Используя приведенную ниже последовательность вводных слов для высказывания, начните разговор по важной для вас теме. (Например, если вы раньше могли сказать «Почему вы не сказали мне прямо, что передали мой отчет за пределы нашего отдела?», теперь вы скажете «Я узнал, что вы передали мой отчет дальше. Мне кажется, что этим вы хотели доставить удовольствие Х» и т.д.). Партнер пусть слушает собеседника, не вмешиваясь. Говорите спокойно, рассудительно, и вы удивитесь тому, как много перспектив и новых точек зрения открывается благодаря такому способу установления контакта и обмена информацией.

1. Я узнал, что.....
2. Мне кажется, что.....
3. Я хочу узнать.....
4. Я предполагаю, что вы.....
5. Я думаю, что я.....
6. Мне мешает.....
7. Я смущен.....
8. Меня обижает, когда.....
9. Я сожалею, что.....
10. Я боюсь, что.....

11. Меня разочаровывает, когда.....
12. Я был бы рад, если.....
13. Мне хотелось бы.....
14. Я жду.....
15. Я ценю.....
16. Я надеюсь.....

### **Кейс для анализа или ролевой игры**

#### **Юбилей [13]**

В конце рабочего дня в кабинет начальника отдела кадров заходит директор предприятия и говорит:

- Там у главного инженера собрались начальники подразделений с мастерами и организовали пьянку.
- Да ведь у него пятидесятилетие. Люди пришли его поздравить.
- Все равно. Пойду и разгоню их.

## **Тема 1.4. УБЕЖДЕНИЕ**

### **Метафора темы**

*«Ветер валит деревья, вода опрокидывает скалы, слово движет народами».*

*Народная китайская мудрость.*

*«Если у твоего врага язык острее сабли, не обнажай своего меча:  
язык победит тебя».*

*Восточная мудрость.*

### **Входной тест**

#### **Мои навыки убеждения [20]**

Для каждого из приведенных утверждений выберите ответ «да» или «нет», который больше соответствует вашему стилю устного убеждения. Помните, что вы должны отвечать как действуете на самом деле или действовали бы в воображаемой ситуации, но не как, по вашему мнению, вам следовало бы поступать.

<b>Ответ</b>	<b>Часто</b>	<b>Иногда</b>	<b>Редко</b>
1. Прежде чем обратиться к собеседнику с просьбой, я мысленно формулирую четкую ее цель			
2. Выбирая аргументы, я учитываю особенности человека, на которого хочу повлиять			
3. Стараясь добиться чего-либо от собеседника, я подчеркиваю, какие он получит личные преимущества от сотрудничества со мной			
4. В роли менеджера я был бы уверен, что мои подчиненные будут выполнять мои требования только из уважения к моей должности			
5. Стараясь добиться чего-либо от человека, я убеждаюсь, что он достаточно проницателен и умен, чтобы понять логику моих высказываний			
6. Стараясь добиться чего-либо от человека, я объясняю ему значимость своих идей/предложений			
7. Пытаясь добиться чего-либо от человека, я обращаюсь не только к логике, но и к его эмоциям			

### **Оценка и интерпретация**

При ответах на вопросы 1, 2, 3, 5, 6 и 7 вы получаете по 3 балла за «часто», по 2 балла за «иногда» и по 1 баллу за «редко». За ответ «редко» на вопрос 4 вы получаете 3 балла, за «иногда» – 2 балла, за «часто» – 3 балла.

Найдите сумму набранных вами баллов. Сумма от 19 и выше свидетельствует о наличии у вас способностей к убеждению. Результат 16–18 баллов говорит о необходимости улучшить навыки убеждения. Если же сумма набранных баллов меньше 16, ваш стиль убеждения нуждается в существенной доработке и улучшении.

Если бы успешные политики отличались от неуспешных всего одним качеством, им была бы способность к убеждению окружающих. Всех выдающихся политических деятелей отличает умение формулировать веские аргументы, которые воспринимаются их собеседниками логичными и безоговорочными. Однако среди выдающихся мастеров убеждения встречаются не только известные политики, но и обычные люди. Они умеют добиваться своего от окружающих, выбирая нужные слова, время и место для выражения своих идей. Является ли способность к эффективному убеждению врожденным качеством? Нет. Главную роль играет модель поведения, которая де-

монстрируется другими значимыми людьми – родителями, родственниками, учителями, друзьями.

В этой теме мы раскроем самые эффективные стратегии убеждения, с помощью которых вы сможете освоить соответствующие им типы поведения. Наша цель – снабдить вас набором техник, благодаря которым вы улучшите свои способности к убеждению окружающих.

### **Мини-лекция**

Убеждение – это намеренное стремление управлять поведением и восприятием другого человека с помощью аргументов, эмоций и доверия.

Во многих случаях формальная власть ограничена. Убеждение – более этичный и глубокий метод воздействия.

Способность убеждать сегодня важна как никогда.

Стратегии эффективного убеждения:

1. Стремитесь приобрести доверие подчиненных не только знаниями и опытом, но и навыками общения.
2. Сопоставляйте корпоративные цели с интересами сотрудников.
3. Разъясняйте свою позицию окружающим, используйте не только факты, но и метафоры. Также важны «язык» тела, внешний вид и все действия лидера.
4. Устанавливайте эмоциональную связь.

Как сформировать доверительные отношения:

1. Понимайте и уважайте потребности и предпочтения окружающих, которые могут отличаться от ваших собственных.
2. Будьте внимательны к мельчайшим нюансам общения.
3. Выполняйте взятые на себя обязательства.
4. Выясняйте ожидания других людей.
5. Демонстрируйте личностную цельность.
6. Принесите искренние извинения в случае ошибки.

Тактики убеждения:

1. Активное побуждение: организованность и подготовленность, проявление уверенности, предоставление информации, запрос дополнительных сведений, советы, желание договориться, взять на себя инициативу, повторение услышанного своими словами.
2. Пассивное побуждение: продолжительное молчание, терпеливое ожидание, готовность выслушивать собеседников.

### Тактики «антиубеждения»:

1. Активное подавление: неуверенная манера поведения и подачи информации, отказ от обсуждения, осуждение собеседника, смена темы разговора, преждевременные советы, необдуманные неожиданные действия.

2. Пассивное подавление: упущение важной информации, недостаток внимания, излишняя робость, двусмысленность в поступках и высказываниях, нежелание или неумение проявлять эмпатию, нежелание хвалить людей и выражать им свою признательность, нежелание оказать помощь и поддержку, а также нежелание обращаться за помощью и согласием.

### Навыки убеждения:

- Войдите в доверие.
- Формулируйте высказывания в позитивном и тактичном ключе.
- Добейтесь ясности.
- Обосновывайте свои высказывания.
- Учитывайте особенности собеседника.
- Сделайте акцент на заинтересованности собеседника.
- Используйте логику.
- Апеллируйте к эмоциям собеседника.

### Контрольный тест

Обведите правильный ответ [20].

Утверждение	Ответ	
1. Утверждение власти – эффективный метод воздействия на людей, занимающих высшее положение	Да	Нет
2. Цель устного убеждения – побуждение других людей к совершению определенных действий	Да	Нет
3. Доказано существование прямой зависимости между возрастом и степенью доверия к себе	Да	Нет
4. Чтобы послание оказалось максимально эффективным, в него следует включить все возможные доводы	Да	Нет
5. Наиболее эффективное устное убеждение строится только на логических доводах; в нем исключено обращение к чувствам и эмоциям собеседника и аудитории	Да	Нет
6. Убеждение бывает активным и пассивным	Да	Нет
7. Залог успешного влияния – знание тактик убеждения	Да	Нет
8. Разговор свысока с человеком, которого вы намерены в чем-то убедить, ничего не даст	Да	Нет
9. Если обоснованный аргумент сработал однажды, его можно считать универсальным	Да	Нет
10. В процессе убеждения человека неавторитарного типа следует апеллировать преимущественно к собственному статусу, а не к объективным доводам	Да	Нет

### **Поведенческая таблица менеджера, умеющего убеждать**

- Устанавливать доверительные отношения с собеседником или аудиторией.
- Формулировать высказывания в позитивном и тактичном ключе.
- Излагать мысли последовательно, не перескакивая с темы на тему.
- Предоставлять веские доказательства в поддержку своей позиции.
- Подбирать доводы в соответствии с индивидуальными особенностями слушателей.
- Акцентировать личную заинтересованность участников в сотрудничестве.
- Приводить логические обоснования своих идей.
- Обращаться к эмоциям участников.

## **Практикум**

### **Упражнения**

Разминочное упражнение. Организовать решение задачи так, чтобы **каждый** член группы был согласен с результатом решения.

Руководитель группы диктует участникам математическую задачу, в которой есть некоторые логические сложности.

1. **«Индеец Джо купил лошадь за 6 долл., на следующий день продал ее за 7 долл. Занял 1 долл. у соседа и купил лошадь за 8 долл., после чего продал ее за 9 долл. Вопрос: какова прибыль индейца Джо?»** [14].

2. **«Миллионерша».** Американская миллионерша русского происхождения решила оказать помощь своим родственникам, бедствующим в России. Она попросила определить степень родства и отдать 100 тысяч долларов самому близкому родственнику, 50 тысяч второму по степени родства и 20 тысяч третьему. У нее оказались три родственницы: внучка, племянница и двоюродная сестра. Каждый из вас будет относиться к одной из соответствующих партий. Сейчас будет дано 7 минут для того, чтобы каждая партия могла определить, какая доля принадлежит ей по праву. После этого нужно подготовить и продемонстрировать убедительную стратегию доказательства своей позиции [22].

### **Кейс для ролевой игры**

*Инструкция.* Изучите кейс «Апатия» [21], придумайте способ пробуждения мотива к деятельности у апатичного коллеги и продемонстрируйте этот способ в инсценировках.

### **Кейс «Апатия»**

В отделе маркетинга крупной фирмы введен курс «IT driving license» («Права управления компьютером») в связи с переходом всей организации на единую систему статистической обработки данных по программе Statistica.

Одна из сотрудниц не приходит на занятия, ссылаясь на усталость. Она остается в отделе и пьет чай с двумя бывшими сотрудниками, которые пришли поздравить отдел с наступающим Новым годом.

Ответственный за прохождение сотрудниками курса компьютерного обучения возвращается в комнату, где осталась сотрудница, и тихо напоминает ей о необходимости идти на занятия. Она отвечает: «Да я просто не в состоянии сейчас заниматься компьютером. В конце года нет никаких сил».

Ответственный не является начальником этой сотрудницы.

## **Тема 1.5. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ**

### **Метафора темы**

*Генри Киссинджер объясняет принципы челночной дипломатии: «Я предлагаю Рокфеллеру в зятя сибирского мужика. Рокфеллер возмущается, а я спрашиваю:*

*— А если мужик – вкладчик швейцарского банка?*

*— Тогда другое дело.*

*Дальше проще. Запрашиваю швейцарский банк:*

*— Хотите иметь вкладчиком сибирского мужика?*

*— Только этого нам не хватало.*

*— А если он зять Рокфеллера?*

*— Это другое дело.*

*Прилетаю к сибирскому мужику:*

*— Хочешь жениться на американке?*

*— В гробу я ее видел.*

*— А если она дочь Рокфеллера?*

*— Это другое дело!*

*Остается ерунда. Лечу к дочери Рокфеллера:*

*— Хочешь стать женой вкладчика швейцарского банка?*

*— Подумаешь!*

*— Но это настоящий сибирский мужик.*

*— О да! – восклицает дочь Рокфеллера. И дело сделано».*

## Входной тест

### Как я провожу переговоры [20].

Прочитайте приведенные утверждения и отметьте степень своего согласия с ними по пятибалльной шкале.

Помните, что вы должны отвечать как действуете или действовали бы в воображаемой ситуации, но не как, по вашему мнению, вам следовало бы поступать. Если у вас нет опыта работы менеджером, вообразите, что вы работаете на этой должности, и исходя из этого выберите наиболее подходящие ответы.

5 Абсолютно согласен	4 Согласен	3 Затрудняюсь ответить	2 Не согласен	1 Совершенно не согласен
----------------------------	---------------	------------------------------	------------------	--------------------------------

1. Я считаю, что все проблемы поддаются обсуждению.
2. В любых переговорах есть победившие и проигравшие.
3. Прежде чем вступать в переговоры, я стараюсь собрать о другой стороне как можно больше информации.
4. Начальная позиция другой стороны определяет мою стратегию ведения переговоров.
5. Я стараюсь начинать переговоры с позитивного действия, скажем, с сообщения о незначительной уступке.
6. В переговорах я всегда настраиваюсь исключительно на победу.

### Оценка и интерпретация

При ответах на вопросы 1, 3 и 5 суммируйте набранные баллы.

При ответах на вопросы 2, 4 и 6 воспользуйтесь обратной шкалой: за 5 баллов вы получаете 1 балл, за 1 балл – 5 баллов, за 2 балла – 4 балла, за 4 балла – 2 балла. Также найдите общую сумму.

Если общий итог соответствует 25 баллам или выше, вы умеете проводить переговоры.

Если вы набрали от 19 до 24 баллов, следует поработать над улучшением ряда навыков.

Если результат составляет 18 баллов или меньше, вам крайне необходимо изучить материал данной главы.

## Мини-лекция

Переговоры в бизнесе – это процесс, в котором две или более стороны обмениваются товарами или услугами и договариваются о стоимости этого обмена.

В зависимости от вашей позиции по отношению к достижению целей переговоров, переговоры можно разделить на дистрибутивные и интегративные.

**Дистрибутивные переговоры:** суть переговоров – заставить другую сторону принять ваш целевой пункт или подойти к нему как можно ближе, в результате одна сторона выигрывает, а другая – проигрывает.

### Тактики дистрибутивных переговоров:

- Попытка убедить другую сторону в том, что невозможно принять ее целевой пункт и желательно принять ваш.
- Спор о том, что ваши условия лучше условий оппонента.
- Стремление войти в доверие к другой стороне, чтобы подвести ее к принятию ваших условий.

**Интегративные переговоры:** за точку отсчета принимается мнение, что имеется хоть одно решение, удовлетворяющее все стороны.

### Условия интегративных переговоров:

- Открытость и искренность сторон.
- Понимание потребностей и запросов другой стороны.
- Доверие взаимное.
- Обоюдное желание придерживаться гибкого подхода.

### Рекомендации к эффективному ведению переговоров:

1. Учитывайте обстоятельства, актуальные для другой стороны.
2. Заведомо разрабатывайте четкую стратегию ведения переговоров.
3. Начинайте переговоры с позитивного сообщения.
4. Обсуждайте проблемы, не переходите на личности.
5. Придерживайтесь рационального, ориентированного на достижение целей подхода.
6. Не привязывайтесь к первоначальным заявлениям.
7. Старайтесь найти взаимовыгодные решения.
8. Пользуйтесь объективными критериями.

## Контрольный тест

Обведите правильный ответ [20].

Утверждение	Ответ	
1. Дистрибутивные переговоры предпочтительнее первых	Да	Нет
2. Не следует заранее продумывать свою стратегию ведения переговоров – этим вы обеспечите себе должную гибкость	Да	Нет
3. Лучшая защита от нападок на вас в процессе переговоров – это ответные нападки	Да	Нет
4. Начинать надо переговоры с безоговорочного утверждения своих требований, чтобы не дать оппоненту взять над вами верх	Да	Нет
5. Первоначальные заявления участников переговоров не следует принимать слишком серьезно	Да	Нет
6. Всегда следует стремиться к взаимовыгодному решению.	Да	Нет
7. Эмоциональные доводы столь же важны, как и рациональные	Да	Нет
8. Сделав в начале переговоров незначительную уступку, вы можете добиться большей выгоды	Да	Нет
9. Не поддавайтесь на провокации оппонента – его нападки и эмоциональные всплески	Да	Нет
10. Залог успеха интегративных переговоров – открытость, взаимное доверие и гибкость участников	Да	Нет

### Поведенческая таблица руководителя, умеющего вести переговоры

- Учитывает ситуацию и особенности оппонента.
- Заведомо разрабатывает стратегию переговоров.
- Начинает переговоры в позитивном ключе.
- Обсуждает проблемы, а не переходит на личности.
- Придерживается рационального, ориентированного на достижение целей подхода.
- Не привязывается к первоначальным заявлениям сторон.
- Старается найти взаимовыгодные решения.
- Пользуется объективными критериями.

## Практикум

### Упражнения

#### Всеобщая ролевая игра «Контракт» [21].

**Цель игры:** Провести эффективные переговоры по заключению контракта с другой командой. Выполнить условия заключенного контракта.

Участвуют 2 или 4 команды. Каждая команда думает о том, какой контракт она могла бы заключить с другой командой. Контракт должен состоять из четырех частей:

1. Предполагаемое обязательство нашей команды.
2. Предполагаемое обязательство вашей команды.
3. Неустойка нашей команды.
4. Неустойка вашей команды.

### **Ролевая игра «Сокращение кадров» [26].**

Необходимое время. Примерно 1 час на проведение игры, причем следует заранее объяснить участникам, какие роли они будут исполнять. Это позволит им изучить свои роли и более убедительно их сыграть. Если у вас нет возможности заранее подготовить участников игры, воспользуйтесь нижеприведенными рекомендациями.

#### ***Цели:***

Проиллюстрировать некоторые аспекты программы компании по сокращению кадров.

Определить задачи профсоюза в такой ситуации.

**Размер группы.** Минимум 4 человека, но лучше проводить это упражнение, когда кроме участников есть и зрители. Предлагаемый размер аудитории от 4 до 25 человек.

**Условия проведения.** Расставьте полукругом стулья для зрителей. Участники, желательны находящиеся на возвышении, будут разыгрывать заданную ситуацию перед ними.

Подготовьте материалы по обеим ролям для всех присутствующих: зрителей и участников.

#### **Проведение:**

1. Объясните цели упражнения.
2. Раздайте всем присутствующим материалы по ролям.

Если с участниками уже была проведена предварительная подготовка, можно начинать игру. Если ее не было, попросите четырех добровольцев выйти из комнаты на 10 минут для подготовки. В это время начните общее обсуждение по вопросу о сокращении кадров.

3. Задайте вопросы наподобие следующих:

- Кого-нибудь из присутствующих сокращали на работе?
- Какие основные трудности возникали при этом?

Если ни у кого из присутствующих нет подобного опыта, спросите, как бы они справились с неизбежным чувством обиды, возникающим в такой ситуации. Проведите краткий опрос, чтобы определить, кто из присутствующих считает, что у них имеются достаточно веские основания полагать, что они снова смогли бы устроиться на работу

после сокращения. К какому уровню квалификации должны стремиться сотрудники и какой они должны иметь опыт работы, чтобы обезопасить себя от сокращения на работе?

4. Примерно через 10 минут закончите обсуждение и пригласите участников игры.

5. Пусть они разыграют ситуацию перед аудиторией.

*Обсуждение.* Попросите зрителей поаплодировать участникам. Начните общее обсуждение вопросов, затронутых в ролевой игре.

*Заключение.* Подведите итог обсуждения, которое состоялось до начала ролевой игры. Попросите присутствующих высказывать появившиеся у них дополнительные замечания.

## Тема 1.6. РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТОВ

### *Метафора темы*

*Новые шансы даются под видом неприятностей. Не упустите их [3].*

### Входной тест

#### Мой стиль управления конфликтом [20]

Оцените по шкале, насколько часто при возникновении разногласий вы реагируете тем или иным способом. Помните, что вы должны отвечать, как действуете на самом деле или действовали бы в воображаемой ситуации, но не как, по вашему мнению, вам следовало бы поступать. Если у вас нет опыта работы менеджером, вообразите, что вы работаете на этой должности, и исходя из этого выберите наиболее подходящие ответы.

5	4	3	2	1
Обычно	Часто	Иногда	Редко	Никогда

#### *Как я поступаю при возникновении разногласий*

##### **Блок А**

1. Я изучаю существующие различия, не отступая от своего мнения, \_\_\_\_\_  
но и не навязывая его окружающим.
  2. Я открыто выражаю свое несогласие, затем приступаю к обсуж- \_\_\_\_\_  
дению различий.
  3. Я стараюсь найти решение, которое удовлетворяло бы все стороны. \_\_\_\_\_
  4. Не позволяя другой стороне обойти меня при принятии решения, \_\_\_\_\_  
я стараюсь донести свою позицию и, в свою очередь, услышать \_\_\_\_\_  
доводы оппонента.
- Найдите сумму баллов, чтобы получить результат по блоку А. \_\_\_\_\_

### **Блок Б**

5. Я скорее соглашусь на частично удовлетворительное для меня решение, чем буду стараться добиться своего. \_\_\_\_\_
  6. Я скорее признаю свою частичную неправоту, чем начну подробно разбираться, в чем состоят расхождения при конфликте. \_\_\_\_\_
  7. У меня репутация уступчивого человека. \_\_\_\_\_
  8. Я стараюсь добиться, чтобы собеседник сказал сам по меньшей мере половину того, что хотел сказать я. \_\_\_\_\_
- Найдите сумму баллов, чтобы получить результат по блоку **Б**. \_\_\_\_\_

### **Блок В**

9. Я уступлю скорее, чем стану пытаться изменить мнение оппонента. \_\_\_\_\_
  10. При обсуждении ситуации я уйду от обсуждения любых противоречивых ее аспектов. \_\_\_\_\_
  11. Я лучше быстро соглашусь с оппонентом, чем начну с ним спорить. \_\_\_\_\_
  12. Я уступаю сразу же, как только эмоции оппонента начинают бить ключом. \_\_\_\_\_
- Найдите сумму баллов, чтобы получить результат по блоку **В**. \_\_\_\_\_

### **Блок Г**

13. В конфликте я не иду на уступки. \_\_\_\_\_
  14. В спорах я всегда стремлюсь к победе. \_\_\_\_\_
  15. Я никогда не откажусь от хорошего довода. \_\_\_\_\_
  16. Победу в споре я однозначно предпочитаю компромиссу. \_\_\_\_\_
- Найдите сумму баллов, чтобы получить результат по блоку **Г**. \_\_\_\_\_

### **Блок Д**

17. Я избегаю общения с человеком до тех пор, пока конфликт с ним не решен. \_\_\_\_\_
  18. Лучше обе стороны конфликта останутся в проигрыше, чем подвергаться риску эмоционального противостояния. \_\_\_\_\_
  19. Мне кажется, что большинство разногласий несущественны. \_\_\_\_\_
  20. Я стараюсь отложить обсуждение конфликтной ситуации до тех пор, пока досконально в ней не разберусь. \_\_\_\_\_
- Найдите сумму баллов, чтобы получить результат по блоку **Д**. \_\_\_\_\_

## **Оценка и интерпретация**

Сведите полученные результаты в таблицу.

- Блок А (вопросы 1–4) \_\_\_\_\_
- Блок Б (вопросы 5–8) \_\_\_\_\_
- Блок В (вопросы 9–12) \_\_\_\_\_
- Блок Г (вопросы 13–16) \_\_\_\_\_
- Блок Д (вопросы 17–20) \_\_\_\_\_

Блоки А, Б, В, Г и Д предназначены для оценки перечисленных ниже стратегий разрешения конфликта.

**А – Сотрудничество:** я выигрываю, ты выигрываешь.

**Б – Поиск компромисса:** оба из нас частично выигрывают, частично проигрывают.

**В – Приспособление:** я проигрываю, ты выигрываешь.

**Г – Соревнование/Проявление силы:** я выигрываю, ты проигрываешь.

**Д – Избегание:** я проигрываю, ты проигрываешь.

Рассмотрите результаты, полученные вами по каждому из блоков, чтобы понять, какая стратегия разрешения конфликта у вас преобладает, а какую вы используете редко или вообще не применяете.

Сумма баллов от 17 и выше считается высокой и свидетельствует о том, что при разногласиях с окружающими вы применяете соответствующую стратегию чаще, чем большинство людей.

Сумма баллов от 8 до 16 считается средней: при разногласиях с окружающими вы действуете подобно большинству людей.

Сумма баллов 7 или менее того считается низкой и свидетельствует о том, что при разногласиях с окружающими вы обращаетесь к соответствующей стратегии реже, чем большинство людей.

У каждого из нас есть предпочитаемый стиль поведения в конфликтных ситуациях. По результатам проведенного теста вы можете судить, какой из них вам свойственен, на какие стратегии вы полагаетесь чаще всего. Анализируя свой стиль поведения при конфликте, важно понять, уместен ли он в тех конфликтных ситуациях, в которые вы попадаете чаще всего, с оглядкой на желаемые и фактические результаты.

Пять стилей поведения при конфликте и их преимущества подробно рассматриваются ниже.

## Мини-лекция

**К о н ф л и к т** – это антагонистическое взаимодействие, во время которого одна сторона стремится навязать свою точку зрения и цели другой. Конфликты вполне естественное явление. Слишком высокий уровень конфликтности деструктивен для команды: разъединяет людей, затрудняет обмен идеями и информацией.

**П р и ч и н ы к о н ф л и к т о в** : прежде всего недостаток денежных, информационных и производственных ресурсов. Также они могут

быть вызваны неясностью заданий, неопределенностью круга обязанностей.

Причинами конфликтов могут быть: личные интересы, психологическая несовместимость, различные жизненные ценности и установки. В некоторых случаях необходима изоляция конфликтующих сторон.

Стили разрешения конфликтов:

Определяются во многом двумя характеристиками: напористостью и сотрудничеством.

1. Конкуренция. Настойчивое и напористое стремление стоять на своем. Необходим при выполнении срочных, важных заданий, в процессе принятия непопулярных мер.

2. Избегание. Нерешительность, отсутствие кооперации. Полезен, когда нет шанса победить, необходимо сделать перерыв для сбора информации, или важно сохранить деловые отношения.

3. Компромисс. Сочетается напористость и кооперация. Используется, когда цели сторон одинаково значимы, оппоненты обладают равной властью и обе стороны хотят устранить разногласия. Полезен в условиях дефицита времени.

4. Приспособление. Высокая степень сотрудничества. Полезен, когда люди признают свою неправоту, чужие проблемы оказываются важнее собственных, когда нужно поддержать атмосферу доверия.

5. Сотрудничество. Высокая степень напористости и тесная кооперация. Позволяет обеим сторонам достичь своих целей, но требует длительных переговоров.

Другие подходы к разрешению конфликтов в командах:

1. Создание общей концепции, в целях формирования целостной картины.

2. Заключение сделки, переговоры путем логического убеждения сторон, сопровождается отказом от амбиций, проблема решается на деловой основе.

3. Посредничество предполагает участие третьей стороны. Посредник обсуждает конфликт с каждой из сторон и пытается найти оптимальное решение.

4. Улучшение коммуникации. Налаживается открытое общение между конфликтующими сторонами. Особое значение имеет здесь диалог, обсуждение и информационный обмен.

Ключевые навыки разрешения конфликта:

1. Понять, каков ваш стиль разрешения конфликта.

2. Будьте рассудительны при выборе конфликта, который вы намерены разрешить.

3. Оценивайте противоборствующие стороны.

4. Исследуйте источник конфликта.

5. Определите свои возможности.
6. Выберите лучший вариант действий.

### Контрольный тест

Обведите правильный ответ [20].

Утверждение	Ответ	
1. Любой конфликт губительно воздействует на организацию	Да	Нет
2. Большинству людей удастся варьировать способ ответа на конфликт в соответствии с ситуацией	Да	Нет
3. Внимания менеджера заслуживает не всякий конфликт	Да	Нет
4. Часть конфликтов не поддается разрешению	Да	Нет
5. Большинство конфликтов возникает из-за недостатка общения	Да	Нет
6. Результаты исследований показывают, что источник многих организационных конфликтов – это высокая заработная плата руководства компаний	Да	Нет
7. Стратегия приспособления подразумевает некоторую жертву со стороны каждого участника конфликта	Да	Нет
8. Конкуренция / применение силы – эффективная стратегия решения важных вопросов, когда нельзя допустить ошибок подчиненных или совершения ими некорректных действий	Да	Нет
9. Сотрудничество – эффективная стратегия нахождения приемлемого решения в кратчайшие сроки	Да	Нет
10. Сотрудничество признано наиболее эффективной стратегией разрешения конфликта	Да	Нет

#### **Поведенческая таблица руководителя, эффективно разрешающего конфликты**

- Прямо подходит к решению конфликта.
- Устанавливает источники конфликта.
- Сопереживает всем участникам конфликта.
- Применяет подходящий стиль разрешения конфликтов.
- Выбирает самый уместный способ разрешения конфликтов.

### Практикум

#### **Разминочное упражнение. «Я желаю тебе долгой и прекрасной жизни» [27]**

Это упражнение помогает проявить простые конфликты. Получатель обратной связи защищен, поскольку ритуальный ответ подтверждает его право относиться к ней по своему усмотрению.

Участники сидят в кругу. Один из них начинает: «Петр, я желаю тебе долгой и прекрасной жизни, но меня злит, что ты часто опаздываешь на встречи группы».

Петр отвечает: «Спасибо, Иван, что ты сказал мне это, я подумаю над твоими словами, но я в этом мире не для того, чтобы быть таким, каким ты меня хочешь видеть».

Следите за тем, чтобы структура этих «ритуальных» высказываний соблюдалась. Если упражнение выполняется правильно, происходит маленькое чудо: критикуемые участники не защищаются и «критикам» становится легче сообщать о своих претензиях и пожеланиях.

### **Конкретные ситуации. Ролевые игры**

Ниже представлен ряд кратких ситуаций. Сначала обдумайте и запишите вашу цель, а не ваше решение в данной беседе. Затем оцените с помощью баллов от 1 до 100 степень трудности конфликтной беседы. Далее вы должны попытаться провести конфликтные беседы, с целью найти консенсус (решение проблемы без поражения).

<b>Ситуация</b>	<b>Цель</b>	<b>Трудности (баллы 1-100)</b>
Дома у вас идут споры о проведении выходных. Вы хотели бы рано встать, поехать поплавать и т.д., а ваш партнер предпочитает спать до обеда и ничего не делать, не встречаться с другими		
Вы узнали, что коллега о вас плохо говорит. Раньше у вас с ним в совместной работе не было проблем. Вы хотите знать, в чем дело и решаете с ним поговорить		
Один коллега имеет привычку во время дискуссии перебивать и исправлять вас. Вас это нервнует и вы хотите принципиально решить эту проблему		
Ваша подруга смеется с другим человеком о ваших слабостях без злого умысла, но вам это доставляет боль		
Вы злитесь на коллегу, который вам постоянно подсовывает неприятные работы		
Во время заседания вы высказываете идею по реализации проекта, все слушают, но не задают вопросов. В конце один пожилой коллега говорит: «У вас много идей, но сначала изучите их на практике»		
Вы проходите стажировку. Вам поручают только неквалифицированную работу. Вам кажется, что коллеги воспринимают ваше присутствие, как тягостное и как дополнительную для них работу. Вы решаете поговорить с вашим начальником		

---

---

## Глава 2

# УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ



### Тема 2.1. СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА В КОМАНДЕ

#### Введение

Лидерство – это взаимоотношения между лидерами и членами группы, оказывающими влияние друг на друга и совместно стремящимися к реальным изменениям и достижению результатов, отражающих общие цели.

Лидерство – это взаимодействие.

Влияние означает, что взаимоотношения между людьми не пассивны.

Составляющие элементы лидерства – влияние, цель, группа, общие цели, изменения, личная ответственность и честность.

Качества, необходимые эффективному лидеру, необходимы и эффективным ведомым. Настоящие ведомые умеют мыслить самостоятельно, выполняя порученные им задания с энергией и энтузиазмом. Они преданы чему-то, выходящему за рамки их личных интересов, и способны постоять за свои убеждения. Они не относятся к людям, которые всегда согласно кивают головой и слепо следуют за лидером. Иногда человек умеет быть и эффективным лидером и эффективным ведомым, умело играя то одну, то другую роль в зависимости от ситуации. В идеальном случае лидерство равномерно распределяется между лидером и группой, и при этом каждый человек стремится повысить уровень своей ответственности.

*Руководство к действию:* Признайте, что вас окружают возможности стать лидером. Действуйте как лидер: оказывайте влияние на окружающих и проводите изменения, направленные на улучшение будущего.

## Новая реальность лидерства

<b>Старая парадигма</b>	<b>Новая парадигма</b>
Стабильность	Изменения и кризисный менеджмент
Контроль	Делегирование властных полномочий
Конкуренция	Сотрудничество
Единообразии	Разнообразии
Эгоцентризм	Более высокие цели
Героизм	Скромность

Некогда лидеры, наделенные властью, считали, что они должны диктовать подчиненным, что делать, когда и как и т.д.. Они были убеждены в том, что строгий контроль обеспечивает эффективность и производительность организации.

Опора на контроль и жесткость оказывается менее эффективной, чем мотивация и высокая мораль. Современные лидеры стремятся не сосредоточить в своих руках власть, а наделить ею подчиненных, создавая условия для развития персонала и вовлечения всех сотрудников в решение организационных проблем.

Успех зависит от интеллектуального уровня персонала, и лидеры должны признать простую истину: здания и машины могут находиться в собственности, люди – нет. Одна из важнейших задач, стоящих перед лидерами, – мотивировать рабочих в полной мере реализовывать свой потенциал, создавать атмосферу уважения и условия, благоприятные для профессионального развития сотрудников.

Компромиссы и передача властных полномочий расцениваются сейчас не как признак слабости, а как признак силы. Сегодня важен информационный обмен, а не сокрытие информации.

Сейчас наблюдается усиление тенденции разрушения границ и укрепления сотрудничества между организациями, так что компании считают себя участниками единой команды, сообща создающими общие ценности.

Стремление к личной выгоде создает среду, в которой расцветают тщеславие и алчность.

Лидеры новой парадигмы отодвигают личные интересы на второй план, придавая первостепенное значение подотчетности, честности и ответственности, которую несут перед сотрудниками, потребителями, организацией и ее долевыми участниками. Такие лидеры не пренебрегают законами этики, даже если это наносит им личный ущерб.

Несмотря на личную скромность, новые лидеры амбициозны в том, что касается работы их организации в целом.

Менеджеры группируют людей по специальностям, по функциям, лидеры же разрушают границы, чтобы сотрудники знали, чем занимаются их коллеги, чтобы координировали свои действия, приучались к работе в командах и осознали свою сопричастность к общим действиям.

Различия между менеджментом и лидерством. Менеджмент можно определить как эффективное достижение корпоративных целей путем планирования, организации, подбора персонала, руководства и контроля за распределением ресурсов.

Лидерство и менеджмент должны дополнять друг друга. Менеджер – это мыслитель, рабочий – исполнитель замыслов, лидер – вдохновляет, рассказывает о перспективах, формирует корпоративную культуру, способствует достижению общих результатов. Настоящий менеджер совмещает в себе все роли.

Менеджер основывается на должностной власти, а лидер – на личном авторитете. Лидер увлекает людей, заряжает их энергией и мотивирует, не прибегая к наказаниям.

Лидерство нельзя свести к ряду приемов и навыков. Оно основывается на личностных качествах. К ним можно отнести энтузиазм, честность, смелость, скромность. Настоящий лидер проявляет сильное желание работать и глубокое внимание к окружающим.

Лидерство невозможно без эмоциональной связи с окружающими.

*Руководство к действию:* Относитесь к окружающим тепло, с уважением и доверием. Проявляйте к ним искренний интерес. Старайтесь оправдать их ожидания. Избегайте чрезмерного контроля, подбирайте хороших специалистов, передавайте властные полномочия и создавайте команды.

Семь главных причин неудач топ-менеджеров:

1. Нечуткость, резкость, устрашение, грубость.
2. Холодность, отчужденность, высокомерие.
3. Недоверчивость
4. Чрезмерный уровень притязаний.
5. Затруднения при выполнении специфических заданий.
6. Чрезмерный контроль, неспособность передать властные полномочия и создать команду.
7. Неспособность подобрать нужных специалистов.

**Власть и влияние лидера**

Власть – способность человека или подразделения организации воздействовать на других людей или другие подразделения, чтобы достичь желаемых результатов.

Влияние – воздействие на установки, ценности, убеждения и поступки людей. Чем больше А зависит от В, тем большую власть В имеет над А.

Пять оснований власти лидера:

1. Легитимная власть. Источник ее формальная власть.
2. Вознаграждающая власть. Источник – полномочия вознаграждать других людей.
3. Принуждающая власть. Источник – право наказывать или рекомендовать наказание.
4. Экспертная власть. Основана на профессиональных знаниях или навыках, необходимых для выполнения заданий, порученных подчиненным.
5. Референтная власть. Основана на личностных характеристиках лидера, заставляющих подчиненных уважать своего босса и выполнять его распоряжения.

Реакции на применение власти

- Подчинение. Выполнение сотрудниками приказов лидера вне зависимости от их отношения к этим приказам.
- Соппротивление. Невыполнение инструкций или распоряжений или неподчинение приказам.
- Одобрение. Признание концепции лидера и выполнение его инструкций.

Источники власти лидера в организации.

- Зависимость между отделами
- Контроль над информацией
- Центральное положение лидера
- Устранение неопределенности

Отличительные характеристики харизматических лидеров

Привлекательность. Общие с подчиненными перспективы и идеализированная концепция будущего.

Доверие последователей. ***Защита своей позиции и принятие личных рисков вызывают доверие последователей.***

Создание атмосферы изменений.

Идеализированные цели в отношении будущего.

Эмоционально сильное, вдохновляющее описание перспективы и четкая формулировка мотивов лидерства.

Используют оригинальные методы, нарушающие привычный порядок.

Поведение оригинальное, противоречащее нормам.

Влияют, нарушают должностную иерархию, личная власть основывается на собственном опыте, а также на уважении и восхищении последователей.

## **1. Транзакционное лидерство (управление посредством других людей)**

### **Метафора темы**

*Жену одного полковника очень раздражало, что муж громко храпит, когда лежит на левом боку. Но стоило ему повернуться на правый бок, как он тут же затихал. Жена пожаловалась психологу. Он сказал: «Все очень просто: если он начнет храпеть, поверните его на другой бок». Жена возразила, сказав, что полковник тяжелый, часто переворачивать трудно, а если еще он проснется... Психолог сказал: «А вы просто шепните ему на ухо: Кругом! – и все дела». И у нее все получилось [24].*

### **Входной тест**

Каков мой стиль лидерства [20].

Прочитайте утверждения и выберите тот ответ, который лучше всего вас характеризует. Обведите соответствующее число. Помните, что вы должны отвечать как действуете на самом деле или действовали бы в воображаемой ситуации, но не как, по вашему мнению, вам следовало бы поступать. Если у вас нет опыта работы менеджером, вообразите, что вы работаете на этой должности, и исходя из этого выберите наиболее подходящие ответы.

Утверждение	Абсолютно согласен			Совершенно не согласен	
	1	2	3	4	5
1. Обществу я предпочитаю уединение	1	2	3	4	5
2. Я испытываю гордость и удовлетворение, когда мне удается влиять на людей и побуждать их поступать по-моему	1	2	3	4	5
3. Мне больше нравится работать и добиваться успехов в команде, чем в одиночку	1	2	3	4	5
4. У меня есть опыт работы капитаном спортивной команды или лидером какой-либо группы	1	2	3	4	5

Утверждение	Абсолютно согласен			Совершенно не согласен	
	1	2	3	4	5
5. При выполнении групповых заданий (учебных или рабочих) я всегда стремлюсь заставить других участников команды прислушиваться к моему мнению	1	2	3	4	5
6. При работе в команде для меня важнее всего сохранить хорошие отношения между участниками	1	2	3	4	5
7. При работе в команде для меня важнее всего добиться поставленных перед группой целей	1	2	3	4	5
8. При работе в команде я всегда учитываю чувства и потребности других участников	1	2	3	4	5
9. При работе в команде я всегда структурирую деятельность и распределяю обязанности таким образом, чтобы улучшить результаты работы	1	2	3	4	5
10. При работе в команде я стараюсь соблюдать баланс между требовательностью и справедливостью; между поддержкой подчиненных и необходимой строгостью	1	2	3	4	5

### Оценка и интерпретация

**Показатель готовности к лидерству:** \_\_\_\_\_ (сумма баллов, полученных за ответы на вопросы 1–6).

#### **Показатель предпочитаемого лидерского стиля:**

1. **Ориентация на задание:** \_\_\_\_\_ (сумма баллов, полученных за ответы на вопросы 7 и 9).

2. **Ориентация на отношения:** \_\_\_\_\_ (сумма баллов, полученных за ответы на вопросы 7 и 9).

Разница между пп. 1 и 2: \_\_\_\_\_.

Более высокий балл:

3. **Ориентация на отношения** \_\_\_\_\_ или **Ориентация на задание** \_\_\_\_\_.

**Показатель лидерской адаптивности:** \_\_\_\_\_ (балл, полученный за ответ на вопрос 10).

**Показатель готовности к лидерству.** Если он составляет 20 или выше, вы способны быть успешным лидером. Если вы набрали от 10 до 20 баллов, развитие вашего лидерского потенциала возможно в двух направлениях, в зависимости от обстоятельств и прилагаемых вами усилий. Если ваш показатель составляет 10 или ниже, в настоя-

щий момент вы можете больше быть заинтересованы в достижении личных профессиональных целей.

**Показатель предпочитаемого лидерского стиля.** Определяется вашими ответами на вопросы 6–10. Присущий вам лидерский стиль – это либо ориентация на задание, либо ориентация на отношения, либо лидерская гибкость.

**Показатель лидерской адаптивности.** Если за ответ на вопрос 10 вы получили 4 или 5 баллов, вы умеете действовать исходя из обстоятельств.

### Мини-лекция

Наиболее емкой и простой теорией лидерства можно считать ситуационную теорию лидерства Ф. Фидлера, которая включает в себя три компонента:

1. Стиль лидерства в зависимости от двух критериев: ориентация руководителя на задание и ориентация руководителя на отношения.
2. Структура задания: сильно и слабо формализованная.
3. Должностная власть: сильная или слабая.

**Сознательная коррекция своего стиля позволяет руководителю добиваться поставленных целей. Либо в зависимости от компонентов ситуации можно подбирать руководителей с определенным стилем лидерства. Такой подход условно можно назвать транзакционным, то есть управлением посредством других людей.**

### Стиль лидерства

**Поведение лидера, ориентированного на задание,** характеризуется контролем за четким и непрерывным выполнением трудовых заданий. Для такой организации характерна жесткая структура, установка ролей и отношений, малоизменные методы работы.

**Поведение лидера, ориентированного на отношения,** проявляется, прежде всего, в заботе об удовлетворении социальных и эмоциональных потребностей подчиненных.

В зависимости от сочетания уровня ориентации на задачу и уровня ориентации на отношения можно выделить **четыре** стиля лидерства:

1. **Указывающий или объясняющий стиль.** Высокая ориентация на задание и низкая ориентация на отношения. (Объясняет, что делать). Эффективен в экстренных ситуациях.

2. **Убеждающий стиль.** Высокая ориентация на задание и высокая ориентация на отношения. (Что делать поясняет через наставничество).

3. **Участвующий стиль.** Высокая ориентация на отношения и низкая ориентация на задания. (Решения принимаются консенсусным образом).

4. **Делегирующий стиль.** Низкая ориентация на отношения и низкая ориентация на задание. (Требует отчетов о работе).

Пол Херси и Кеннет Бланшар дополняют вышеописанные компоненты ситуации характеристиками **ведомых** или **последователей** по критерию готовности к выполнению задания.

Уровень готовности ведомых	Адекватный стиль лидерства
1. Низкий уровень готовности. (Не способны и не хотят). Слабые способности, слабое владение профессиональными навыками, небольшой опыт работы, неуверенность в себе, нежелание брать на себя ответственность	Необходим директивный (объясняющий) стиль. Жесткий контроль
2. Средний уровень готовности. (Не способны, но хотят)	Применяют убеждающий стиль, необходимо направлять, обучать, стимулировать инициативу, обосновывать свои решения. Давать возможность задавать вопросы
3. Высокий уровень готовности. (Способны, но не очень хотят)	Эффективен участвующий стиль. Обеспечивать условия для развития, вдохновлять, обсуждать, поручать сложные задания, делиться идеями
4. Очень высокий уровень готовности. (Способны и хотят)	Эффективен стиль делегирования. Нужно определять общие цели и предоставлять право самостоятельно выбирать способы выполнения заданий. Передавать ответственность

Чем более зрелая группа, тем больше руководитель может ориентироваться на отношения.

## Контрольный тест

Обведите правильный ответ.

Утверждение	Ответ	
1. Транзакционные лидеры прежде всего заботятся о своевременном внедрении организационных изменений	Да	Нет
2. Наиболее предпочтительный стиль лидерства определяется в первую очередь способностью и желанием исполнителей решать поставленные перед ними задачи	Да	Нет
3. Транзакционные и трансформационные лидеры добиваются сходных целей, но разными способами	Да	Нет
4. Транзакционный лидер ориентируется на выполнение заданий и развитие взаимоотношений с подчиненными	Да	Нет
5. Лидер может укрепить доверие к себе посредством честности, компетентности, последовательности, лояльности и открытости	Да	Нет
6. Чтобы исполнители выполнили поставленные перед ними задачи, лидер прежде всего должен войти к ним в доверие	Да	Нет
7. Наиболее уместный в той или иной ситуации стиль руководства зависит в большей степени от того, как воспринимают видение (концепцию) лидера его подчиненные	Да	Нет
8. Когда задачи, поставленные перед исполнителями, прозрачны и структурированы, в лидерстве нет необходимости	Да	Нет
9. В обязанности лидера входит стремление к тому, чтобы вознаграждения были ценными для исполнителей и соответствовали достигнутым ими успехам	Да	Нет
10. Когда необходимы безотлагательные действия, подчиненные, скорее всего, поддержат решительные, ориентированные на задание, действия лидера	Да	Нет

### Поведенческая таблица транзакционного лидерства

- Установление взаимного доверия с исполнителями.
- Определение целей.
- Оценка уровня зрелости исполнителей (способности и желания работать).
- Прояснение и структурирование поставленных перед подчиненными задач.
  - Определение путей, которыми исполнители могут добиться желаемого вознаграждения.
  - Оценка фактора времени.
  - Определение и реализация лучшего в данной ситуации стиля лидерства.

## Практикум

### Упражнение «Развитие лидерской адаптивности» [20]

*Указания.* Для выполнения этого упражнения студенты разделяются на группы по 4–6 человек. Общее время – 45 минут.

Шаг 1 (5 минут).

Прочитайте описания ситуаций и подумайте, как бы вы действовали в каждой из них. Обведите номер варианта, который больше всего соответствует вашему выбору.

Шаг 2 (20 минут).

Обсудите свои ответы в группе и совместными усилиями выберите лучшую альтернативу из предложенных.

Шаг 3(10 минут).

Проверьте свои ответы по ключу, предложенному преподавателем. Если вы допустили ошибки, определите их причины.

Шаг 4 (10 минут).

Всей аудиторией обсудите, чему вы научились в отношении выбора подходящего стиля лидерства.

С и т у а ц и и :

1. Ваши подчиненные не реагируют на ваш дружеский тон и очевидную заботу об их благополучии. Работают они из рук вон плохо:

- а) добивайтесь неукоснительного выполнения должностных инструкций и достижения удовлетворительных результатов работы;
- б) охотно откликайтесь на просьбы подчиненных, но сами не проявляйте инициативы;
- в) открыто обсудите сложившуюся ситуацию с подчиненными и установите для них цели;
- г) займите выжидательную позицию; не вмешивайтесь в ситуацию.

2. Группа ваших подчиненных достигла значительных успехов, и ее производительность продолжает расти:

- а) держитесь с ними по-дружески, но следите, чтобы они не забывали о своих ролях и критериях качества работы;
- б) не предпринимайте никаких действий;
- в) делайте все возможное, чтобы показать членам группы, что вы их цените;
- г) подчеркните необходимость достижения целей и выполнения работ в установленные сроки.

3. Ваши подчиненные не сумели самостоятельно решить проблему:

- а) организуйте консультацию и помогите подчиненным решить данную проблему;
- б) оставьте решение проблемы на совести группы;
- в) быстро примите необходимое решение и сообщите о нем группе;
- г) предложите подчиненным поработать над решением проблемы, по мере необходимости обращаясь к вам за указаниями. С готовностью откликайтесь на их просьбы.

4. Вы раздумываете над крупными изменениями в организации. Подчиненные, добившиеся больших успехов в работе, полностью вас поддерживают:

- а) позвольте группе принять участие в осуществлении запланированных изменений, но не настаивайте на этом;
- б) объявите подчиненным о запланированных изменениях и установите строгий контроль за внедрением вашего плана;
- в) позвольте группе принять собственное решение;
- г) окончательное решение примите самостоятельно, но учтите позицию группы.

5. В последние несколько месяцев производительность ваших подчиненных резко снизилась. Они не стремятся к достижению целей. В прошлом при подобных спадах было достаточно перераспределить роли в команде. Но дело дошло до того, что подчиненные срывают все сроки выполнения работ:

- а) предложите группе найти собственное решение проблемы;
- б) установите строгий контроль за достижением поставленных перед группой целей;
- в) переопределите цели и осуществляйте тщательную супервизию;
- г) позвольте группе участвовать в определении целей, но окончательное решение примите самостоятельно.

6. Вы вступили в благоприятную фазу развития организации. Желая сохранить эффективность работы, вы намерены улучшить ее условия:

- а) делайте все возможное, чтобы поддерживать заинтересованность и активность группы исполнителей;

- б) настаивайте на необходимости своевременного выполнения работ;
- в) намеренно не вмешивайтесь в ситуацию;
- г) позвольте группе участвовать в определении целей, но окончательное решение примите самостоятельно.

### **Кейс для анализа ли ролевая игра «Чехарда» [13]**

Два года я работала корректором в типографии. Моя начальница, в душе добрая и отзывчивая, но очень властная и амбициозная дама, проработавшая двадцать лет в этой типографии и считающая себя незаменимым специалистом, относилась ко мне хоть и хорошо, но снисходительно и покровительственно.

Волею случая мое место сокращают, меня переводят во вновь созданную структуру инженером, и по иерархической лестнице я фактически становлюсь над моей бывшей начальницей. Конечно, она моего повышения не приняла, и это сказалось на наших взаимоотношениях.

Вот лишь один из примеров.

Раньше моя бывшая начальница сама планировала свою работу и докладывала директору. Теперь же я в начале дня указываю ей, что нужно сделать, а она в конце дня докладывает мне о результатах.

Для моей партнерши трудность заключалась в моральном ущемлении ее авторитета, принижении ее значимости (как ей казалось), да еще кем – ее бывшей подчиненной, всего два года проработавшей в типографии.

Для меня трудность состояла в том, что мое начальство не интересовало, кем и под чьим началом я была раньше, мне была поручена работа, на которую я сама дала согласие, и теперь с меня требовали ее выполнения. А значит, я должна утвердить себя в новом качестве и добиться от бывшей начальницы выполнения не таких уж невыполнимых условий.

Посоветуйте, как мне решить эту задачу?

## **2. Трансформационное лидерство (управление изменениями)**

### **Метафора темы**

*Некий человек стоит на одной ноге. Стоять ему тяжело, нога затекла, он с трудом удерживает равновесие. Окружающие пытаются ему помочь. Один массирует ему ногу. Другой предлагает встать на руки. Третий говорит: «Почкайся и станет легче». Наконец, некий странник подходит и говорит: «Почему ты стоишь на одной ноге? Разогни вторую и стой на двух ногах. У тебя же есть вторая нога» [24].*

## Входной тест

### Насколько я успешен в качестве трансформационного лидера [20]

Прочитайте утверждения и выберите тот ответ, который характеризует вас лучше всего. Обведите соответствующее число. Помните, что вы должны отвечать как действуете или действовали бы в воображаемой ситуации, но не как, по вашему мнению, вам следовало бы поступать. Если у вас нет опыта работы менеджером, вообразите, что вы работаете на этой должности, и исходя из этого выберите наиболее подходящие ответы.

Утверждение	Абсолютно согласен			Совершенно не согласен	
	1	2	3	4	5
1. У меня есть четкое представление о собственной миссии в том, что касается изменений, и я периодически напоминаю о ней своим сотрудникам	1	2	3	4	5
2. Я сообщаю подчиненным о ценности и целесообразности изменений и повышения эффективности работы, посредством различных символов и высказываний	1	2	3	4	5
3. Одно из моих достоинств – желание выслушивать и принимать в расчет чужие мнения и идеи, которые отличны от моих собственных	1	2	3	4	5
4. Я награждаю подчиненных за попытки, направленные на улучшение работы, даже если они не увенчались успехом	1	2	3	4	5
5. Главный смысл своей деятельности я вижу в том, чтобы вдохновлять других людей на достижение лучших результатов	1	2	3	4	5
6. Иногда я использую элементы драмы, такие, как сессии «мозгового штурма» или прекращение работы, чтобы убедить подчиненных в необходимости перемен	1	2	3	4	5
7. Порой я рискую и позволяю рисковать подчиненным, что может породить проблемы, если мы потерпим неудачу	1	2	3	4	5
8. Я стараюсь найти новые способы решения старых проблем	1	2	3	4	5

Утверждение	Абсолютно согласен			Совершенно не согласен	
	1	2	3	4	5
9. Я убежден, что на ошибках учатся	1	2	3	4	5
10. Я награждаю сотрудников за осуществляемые ими организационные изменения	1	2	3	4	5
11. Я лично занят в нескольких проектах, направленных на улучшение работы в организации, одновременно	1	2	3	4	5
12. Я стараюсь быть хорошим слушателем и вникать во все, даже самые нелепые, предложения подчиненных	1	2	3	4	5
13. Я поддерживаю попытки внедрения изменений, даже если они могут оказаться бесплодными	1	2	3	4	5
14. Я работаю над политикой изменений, чтобы добиться согласия по идеям, которые будут реализовываться	1	2	3	4	5
15. Для внедрения изменений я способен заручиться поддержкой вышестоящих людей в организации	1	2	3	4	5

### Оценка и интерпретация

В утверждениях этого теста представлены виды поведения лидера, необходимые для успешного управления изменениями. Найдите сумму набранных вами баллов и определите, насколько в вас силен лидерский потенциал в области внедрения организационных инноваций.

- 15–30 Низкий уровень. Вы сопротивляетесь изменениям.
- 30–45 Средний уровень. У вас типичное отношение к изменениям.
- 45–60 Уровень выше среднего. Вы способны осуществлять лидерство изменениями.
- 60–75 Высокий уровень. Вы обладаете высоким потенциалом в сфере лидерства изменениями.

Вернитесь к вопросам, по которым вы получили самые низкие баллы, и разработайте план, направленный на развитие соответствующих навыков в сфере лидерства изменениями. Обсудите результаты теста с другими участниками тренинга.

## Мини-лекция

Трансформационное лидерство позволяет осуществлять значительные изменения в организации, в гораздо большей мере, чем транзакционное.

Трансформационный лидер обеспечивает развитие рядового сотрудника до лидера, обеспечивает мотивацию посредством удовлетворения высших психологических потребностей, также воодушевление работников организации на то, чтобы они жертвовали своими личными интересами во имя благополучия группы.

Этапы трансформационного лидерства:

1. Этап размораживания, когда руководитель формирует и укрепляет желание подчиненных осуществить изменения.
2. Этап осуществления изменений, когда осваиваются новые способы действия.
3. Этап закрепления изменения, когда стабилизируются изменения и новые способы действия закрепляются, благодаря успешности результата и позитивного подкрепления.

Трансформационный лидер:

1. Определяет срочность изменений.
2. Формирует мощную руководящую коалицию.
3. Разрабатывает новое видение (концепцию) и стратегию.
4. Широко распространяет видение (концепцию) и стратегию изменений.
5. Предоставляет исполнителям полномочия для действий в соответствии с видением.
6. Формулирует, организует и поощряет краткосрочные достижения.
7. Использует достигнутое как основу более значительных изменений.
8. Наделяет организационные изменения законным статусом.

Почему люди сопротивляются изменениям:

1. Страх неизвестного.
2. Страх последствий лично для себя.
3. Нехватка информации.

4. Привычки.
5. Неприязнь по отношению к инициатору изменения.
6. Угроза власти и статусу.
7. Страх потерять структурную и личную стабильность.
8. Устоявшиеся нормы и организационная культура.

Как преодолеть сопротивление переменам :

1. Обучение и коммуникация.
2. Участие и вовлечение.
3. Побуждение и поддержка.
4. Переговоры и достижения согласия.
5. Кооптация – обмен на осуществление изменений люди получают новые возможности (карьера, прибыль и т.п.).
6. Принуждение.

Авторы книги «Суть перемен» Джон Коттер и Дэн Коэн призывают использовать эмоциональный подход на разных этапах корпоративной реформы. В частности, они советуют:

1. Внушать сотрудникам мысль о необходимости срочных перемен. Часто срабатывает «фактор страха» перед неминуемым крахом, если все останется по-старому.

2. Воодушевить сотрудников (команду реформаторов) на героическое решение сложной проблемы. Стараться ставить перед сотрудниками амбициозные задачи и разделять с ними гордость за успешное решение каждой из них.

3. Повысить заинтересованность и увлеченность людей новой идеей. «Действительно ли мы можем это сделать?» – полезно стимулировать такое «брожение» в головах персонала и мотивировать его на обсуждение конкретных механизмов достижения поставленной цели.

4. Не останавливаться на достигнутом. Важно не потерять атмосферу всеобщего энтузиазма и поддержать мысль о необходимости дальнейших перемен к лучшему.

5. Заставить перемены прижиться. Сотрудникам стоит напоминать о том эмоциональном подъеме, который сопутствовал изменениям. Необходимо, чтобы они воспринимали достигнутые результаты как свой личный успех.

## Контрольный тест

Обведите правильный ответ [20].

Утверждение	Ответ	
1. Кооптация позволяет предотвратить сопротивление изменениям	Да	Нет
2. Эффективно спланированный процесс изменений осуществляется в четыре этапа	Да	Нет
3. Размораживание необходимо для создания необходимых условий для начал изменений	Да	Нет
4. Сотрудников необходимо заставлять осуществлять изменения	Да	Нет
5. Трансформационное лидерство предполагает формирование видения (концепции) изменений	Да	Нет
6. Знать подоплеку организационных изменений необходимо только тем, кого это касается	Да	Нет
7. Поскольку границы этапов изменений зачастую не выражены, допустимо пропустить некоторые из них, чтобы ускорить процесс	Да	Нет
8. В планировании изменений должны участвовать менеджеры всех уровней	Да	Нет
9. В случае сопротивления можно предложить выгоды в обмен на поддержку изменений	Да	Нет
10. Трансформационные лидеры должны думать о достижении долгосрочных целей и не должны думать о краткосрочных изменениях	Да	Нет

### Поведенческая таблица трансформационного лидерства

- Развивает привлекательную концепцию изменений и стратегию.
- Осуществляет процесс размораживания, сообщая исполнителям о степени срочности планируемых изменений.
- Формирует руководящие коалиции.
- Распознает и преодолевает сопротивление изменениям.
- Доносит до исполнителей свое видение.
- Уполномочивает исполнителей действовать согласно видению.
- Добивается маленьких побед, чтобы подтвердить целесообразность изменений.
- Закрепляет достигнутые изменения в организационной культуре.

## Практикум

Инструкция для работы:

«Вам необходимо провести переговоры между командами и подготовить программное выступление кандидата в губернаторы региона.

### **Исходные условия.**

Областной центр – город В. Инвестиционный климат в городе неважный.

В нем есть два градообразующих предприятия – нефтеперерабатывающий завод и мясокомбинат. Город окружают земли сельскохозяйственного назначения, на которых фермеры выращивают животных на мясо и сдают на мясокомбинат. Нефтеперерабатывающий завод имеет старое оборудование, загрязняет окружающую среду, и нуждается в дополнительном сырье. Месторождения нефти находятся на фермерских землях. Завод планирует начать разработку месторождений на этих землях.

В городе есть местный университет, его финансирование постоянно сокращается. Это вызывает недовольство студентов и преподавателей, что приводит к демонстрациям. Традиционно его спонсорами являются нефтеперерабатывающий завод и мясокомбинат.

Нефтеперерабатывающий завод привлекает студентов технических специальностей к демонстрациям за разработку месторождений нефти. Мясокомбинат же привлекает студентов гуманитарных специальностей к демонстрациям за сохранение природы и поддержку фермеров.

Город также пытается привлечь туристов и застроить пойменную рекреационную зону турбазами. Это вызывает возмущение горожан, так как они лишаются доступа к привычным местам отдыха. Создана партия зеленых, они пытаются сохранить живописную пойменную зону, где живут редкие животные и растут редкие растения, а также сохранить степную зону, где фермеры выпасают скотину и завод планирует начать бурение скважин.

В вашем выступлении нужно предложить оптимальную программу региона с учетом интересов всех групп избирателей.

## Тема 2.2. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ. КОМАНДНАЯ РАБОТА

### Метафора темы

*Уроки гусиной стаи.*

1. Взмахи крыльев каждого гуся создают восходящий поток воздуха, поддерживающий птиц, летящих следом. Форма стаи в виде буквы «V» позволяет увеличить дальность полета птиц почти в два раза.

2. Нарушая строй, птица начинает испытывать сопротивление воздуха, что заставляет ее быстро вернуться в стаю и продолжить полет с меньшей затратой сил.

3. Когда вожак устает, он перелетает в хвост стаи, и его подменяет другая птица.

4. Гуси в стае криками подгоняют летящих впереди птиц, чтобы те увеличили скорость полета.

5. Когда кто-то из гусиной стаи теряет силы и падает вниз, за ним следуют две птицы. Они пытаются помочь попавшему в беду и защитить его. «Провожатые» остаются с товарищем, пока он не погибнет или не наберется сил, чтобы продолжить полет. После этого гуси присоединяются к другой стае [5].

### Входной тест

#### Мой стиль работы в команде.

Прочитайте утверждения и выберите тот ответ, который больше всего соответствует вашему поведению как члена команды. Помните, что вы должны отвечать, как действуете или действовали бы в воображаемой ситуации, но не как, по вашему мнению, вам следовало бы поступать. Если у вас нет опыта работы менеджером, вообразите, что вы работаете на этой должности, и исходя из этого выберите наиболее подходящие ответы.

Утверждение	Всегда	Иногда	Редко
1. Я добиваюсь согласия членов команды идти к общей цели			
2. Я предоставляю членам команды самим беспокоиться о своих конкретных целях			
3. Я определяю сферу ответственности каждого исполнителя как индивидуальную, так и совместную			
4. Я делаю ставку на большой успех, а не на маленькие победы			
5. Я держу все мои проблемы и ограничения при себе			

Утверждение	Всегда	Иногда	Редко
6. Я вникаю во все идеи, предоставляемые исполнителями			
7. Я надежен и честен			
8. Я не докучаю сотрудникам просьбами предоставить мне обратную связь в отношении моей работы			
9. Я вношу предложения, направленные на улучшение групповой работы			
10. Я предоставляю остальным членам команды обратную связь			

### Оценка и интерпретация

При ответах на вопросы 1, 3, 6, 7 и 9 вы получаете по 3 балла за ответ «часто», по 2 балла за ответ «иногда» и по 1 баллу за ответ «редко».

При ответах на вопросы 2, 4, 5 и 8 вы получаете по 3 балла за ответ «редко», по 2 балла за ответ «иногда» и по 1 баллу за ответ «часто».

Найдите общую сумму набранных вами баллов. Сумма от 27 и выше свидетельствует о хороших навыках работы в команде. Сумма от 22 до 26 баллов говорит о том, что вам необходимо поработать над улучшением соответствующих навыков. Если вы набрали 22 балла или меньше, ваши навыки работы в команде нуждаются в значительных улучшениях.

### Мини-лекция

Рабочие команды и группы далеко не равнозначные понятия.

Все больше организаций признает, что именно путем командной работы можно скоординировать деятельность сотрудников, сплотить их, повысить качество продукции и добиться более высоких результатов.

Лидеры эффективных команд объединяют сотрудников, вовлекают их в общую работу, действуют более как наставники и помощники, а не как менеджеры, тратят много сил и времени на командное обучение.

Команда – это группа из двух и более человек, взаимодействующих между собой и координирующих свою работу ради достижения общих целей.

Как создавать команду [27]:

1. Постановка командной задачи.
2. Подбор сотрудников в зависимости от их навыков, в том числе потенциальных.
3. Поддержка сотрудников на начальном этапе.
4. Согласование правил поведения.
5. Постановка первых целей и задач.
6. Создание возможностей для получения новой информации.
7. Создание оптимальных условий для взаимодействия сотрудников.
8. Налаживание обратной связи.
9. Организация командного тренинга.

Что делает руководитель группы [27]:

1. Следит за тем, чтобы основная задача, рабочие цели и стратегия команды всегда были ясными и актуальными. Руководитель не должен слишком рано предлагать свои решения, к ним команду надо терпеливо вести.
2. Поощряет активность и уверенность членов команды.
3. Следит за тем, чтобы члены команды имели возможность полностью реализовать свой потенциал и повышать его.
4. Отвечает за внешнюю политику команды.
5. Дает возможность сотрудникам раскрыть их лучшие качества.
6. Принимает участие в повседневной работе.

Успешные группы, сообщества имеют ряд важнейших характеристик:

Чувство принадлежности к группе. Члены сообщества сосредоточены на том, что их объединяет, они взаимно откровенны, несмотря на возможное различие взглядов.

Позитивная культура. Соблюдаются одинаковые нормы, общие цели. Однако сообщество не является замкнутым, взаимодействует с внешней средой, помогает адаптироваться новичкам.

Коммуникация. Это обмен информацией между людьми. В диалоге налаживается сотрудничество и коллективное действие.

Взаимодополняющие навыки сотрудников. Они составляют основу для решения задач.

Забота и доверие. Члены сообщества заботятся друг о друге, стремятся понять точку зрения других людей. Соблюдаются этические нормы.

Совместное руководство. Лидер равный среди равных. Каждый обязан вносить весомый вклад в общее дело.

### Различия между группой и командой

<b>Группа</b>	<b>Команда</b>
Имеет формального руководителя	Распределяет функции руководства между участниками или периодически меняет руководителя
Индивидуальная ответственность	Индивидуальная и взаимная ответственность (ответственность друг перед другом)
На оценку эффективности результаты бизнеса оказывают косвенное влияние	Оценка эффективности напрямую зависит от коллективных результатов работы
Обсуждает и распределяет индивидуальную работу	Обсуждает и распределяет общую работу
Работает исключительно внутри организации	Не ограничивается рамками организации
Индивидуальные результаты работы	Групповые результаты работы
Проводит собрания, посвященные эффективности работы	Проводит собрания, стимулирующие открытое обсуждение проблем и их решение

### Стадии развития команд

**Формирование** – знакомство, ориентация, установление контактов, лидер налаживает социальное взаимодействие.

**Разлад** – разногласия, конфликты, коалиции, лидер стимулирует участие каждого члена команды в решении проблем, сглаживает различия.

**Нормализация** – определение распорядка работы, достижение сплоченности, лидер помогает коллегам уяснить роли, цели, командные нормы и ценности.

**Исполнение** – кооперация, решение рабочих проблем, лидер стимулирует выполнение задания.

### Характеристики команд:

- желательное число – 7–12 человек;
- разнообразие опыта;
- взаимозависимость (общая, последовательная, равная).

**Эффективность команды** – это ее способность достичь четырех целей:

- внедрения инноваций/адаптация к изменениям;

- повышения производительности;
- обеспечения высокого качества товаров и услуг;
- удовлетворения потребностей сотрудников.

С эффективностью команды тесно связаны три сферы:

1. Сплоченность (единство, взаимодействие, привлекательность команды, устремленность к общей цели, конкуренция с другой командой);
2. Выполнение заданий и социально-эмоциональные роли;
3. Личное влияние лидера на команду, поддержка высшего руководства.

Особенности эффективной команды:

1. Немногочисленность.
2. Комплементарные (взаимодополняющие) навыки: технические (специальные), умение решать проблемы, умение общаться.
3. Общая миссия.
4. Конкретные цели на основе общей.
5. Общий подход к работе: интеграция индивидуальных навыков посредством согласованных объемов работы, сферы ответственности, графика, способов решения конфликтов и принятия решений.
6. Разделение ответственности: личный вклад и ответственность каждого и совместная ответственность за результат.

Что мешает эффективной командной работе:

1. Недостаточно четко сформулированное представление и направление работы команды.
2. Соперничество и конфликты между членами команды.
3. Уход от ответственности.
4. Недостаток доверия.
5. Нехватка важных навыков.

Традиционные типы команд

**Функциональная команда** – команда, состоящая из начальника и его подчиненных, сгруппированных по видам деятельности, соблюдение формальных отношений и субординация (часто – отдел организации).

**Кроссфункциональная команда** – осуществляет работу, пересекая функциональные корпоративные уровни с целью создания новых проектов или изменения прежних, с целью решения специфических проблем, часть полномочий лидер передает членам команды.

**Саморегулирующиеся команды** – команды, участники которых могут работать в условиях минимального контроля и способны подменить друг друга, чтобы производить конечный продукт или услугу. Имеют доступ к ресурсам, имеют право принимать решения.

Создавайте кроссфункциональные команды для внедрения инноваций, проблемные команды, команды улучшения качества, саморегулирующиеся команды.

**Фасилитация командной работы** – это процесс помощи команде в том, что касается повышения эффективности. Для этого предварительно нужно оценить ролевое поведение, паттерны общения и процедуры принятия решений.

**Ролевое поведение.** Три типа ролевого поведения – рабочее (собственно деятельность команды), поддерживающее (эмоциональная и социальная поддержка, разрешение конфликтов, признание заслуг), личное (направленное на личные интересы).

Для повышения эффективности работы команды фасилитатор помогает членам команды осознать, что именно в их поведении тормозит процесс.

**Паттерны общения** можно оценить, ответив на вопросы: Кто высказывается чаще всего? Долго ли? Кто кому отвечает, а кто кого перебивает? Каков стиль общения? Каковы невербальные послания собеседников?

**Процедуры принятия решения.** Здесь возможны авторитарные процедуры, решение меньшинства, голосование, опрос, консенсус.

#### **Личная роль лидера в команде: два типа ролей**

<b>Роль специалиста</b>	<b>Социально-эмоциональная роль</b>
Предлагает новые идеи и решения	Воодушевляет коллег, вовлекает их в общую работу, проявляет теплоту и заботу
Оценивает эффективность команды, высказывает мнение по поводу предложений коллег	Разрешает конфликты, возникающие между участниками команды, сглаживает разногласия и помогает устранять различия
Ищет информацию для решения проблем, а также определения заданий и круга ответственности каждого члена команды	Проявляет дружелюбие и поддерживает участников команды, внимательно относиться к потребностям и чувствам коллег
Обобщает идеи и факты	Утверждает нормы поведения, напоминает другим о необходимости соблюдения этих норм, налаживает взаимодействие
Заряжает энергией участников команды и стимулирует работу	Стремится разрешить проблемы, возникающие в результате командного взаимодействия или неправильного поведения коллег, чутко реагирует на эмоциональное состояние окружающих

Для эффективного члена команды характерны:

1. Открытость к новым идеям.
2. Умственная подвижность и творческая фантазия.
3. Умение высказывать собственную критику и по-деловому реагировать на чужую.
4. Умение и готовность учиться.
5. Открытость, доверие, лояльность.
6. Подавление эгоцентрического поведения.
7. Избегать симпатии-антипатии по отношению к коллегам по команде.
8. Умение взвешивать между необходимостью осознания и выяснения собственных представлений и требований уважение идей других и решение большинства.
9. Неприятие манипуляции в группе.
10. Принятие равности всех членов группы.
11. Решение конфликта, и если возможно, немедленное.
12. Понимание и восприятие совместной цели.
13. Солидарность.
14. Совместное управление результатом (не я, но мы).

### Полезные для команды люди

Тип	Типичные свойства	Положительные качества	Разрешенные слабости
Деятель	Консервативный, ответственный, предсказуемый	Организационные способности, практический ум, упорно работает самодисциплина	Недостаточная гибкость, не реагирует на непроверенные идеи
Координатор	Спокойный, уверенный в себе	Способность приветствовать все возможные идеи относительно их преимуществ и без предубеждений, сильная ориентация на цели	Беззаботный, может иногда выглядеть незаинтересованным человеком
Творец	Очень напряженный, коммуникативный и динамичный	Энергичность и готовность, медлительность, самодовольство	Склонен к нетерпимости, раздражению и провокациям
Сеятель	Индивидуалист, серьезный и неортодоксальный	Креативность, сила убеждения, стратег	Парит в облаках, не обращает внимания на практические детали или способы действия
Охотник за ре-	Экстраверт, энтузиаст, любозна-	Способность контактировать с людьми и	Склонность терять интерес, если прошла

Тип	Типичные свойства	Положительные качества	Разрешенные слабости
курсантами	тепличный, разговорчивый	исследовать все новое, способность реагировать на вызовы	начальная фаза очарования
Наблюдатель	Трезвый, не эмоциональный, рассудительный	Способность делать выводы, сдержанность, деловитость	Недостаток вдохновения и способности мотивировать других
Работник в команде	Общительный, мягкий и чувствительный	Способность реагировать на людей, на ситуации и развивать командный дух	Нерешительность в кризисных ситуациях
Доводящий все до конца	Ответственный, аккуратный, обеспокоенный, осознающий свой долг	Способность к длительному перфекционизму	Тенденция к необоснованным заботам, отвращение к принуждению
Специалист	Активный, целеустремленный, профессионал	Высокие профессиональные стандарты, технические умения и экспертные знания	Узкий круг интересов, может быть не заинтересован в других или делах команды

## Контрольный тест

Обведите правильный ответ [20].

Утверждение	Ответ	
	Да	Нет
1. Для групповой работы характерна синергия, благодаря которой общий результат всегда больше, чем сумма потенциальных возможностей всех участников	Да	Нет
2. Лучшие команды обычно немногочисленны	Да	Нет
3. Команда добьется успехов, если все ее члены обладают техническим опытом	Да	Нет
4. У членов высокоэффективных команд есть общая цель	Да	Нет
5. В успешных командах видение (концепция) трансформируется в измеряемые цели	Да	Нет
6. Вклады каждого участника команды в общее дело должны быть примерно равными	Да	Нет
7. В успешных командах допустимо присутствие бездельников	Да	Нет
8. Если не сформирована атмосфера доверия, члены команды не соглашаются зависеть друг от друга	Да	Нет
9. Команды должны продвигаться шаг за шагом, от одной маленькой победы к другой, а не ставить перед собой сразу глобальную задачу	Да	Нет
10. Все члены команды ответственны на ее общий провал	Да	Нет

### **Поведенческая таблица для лидера команды**

- Постановка общих целей.
- Оценка сильных и слабых сторон каждого из членов команды.
- Формулировка конкретных индивидуальных целей.
- Совместный выбор подхода, направленного на достижение поставленных целей.
  - Принятие каждым членом команды личной ответственности за результаты индивидуальной и совместной работы.
  - Создание атмосферы взаимного доверия.
  - Поддержание необходимого сочетания навыков и личностных черт в команде.
  - Обучение членов команды и предоставление им необходимых ресурсов для работы.
  - Налаживание процесса работы в команде (распределение ролей, налаживание процессов коммуникации и принятия решений).
  - Фасилитация командной работы.

## **Практикум**

### **Упражнение «Бумажная башня»**

В этом упражнении команды получают задание – построить бумажную башню. Выигрывает та команда, которая справится лучше и быстрее других. Работа оценивается по трем критериям.

**У к а з а н и я .** Студенты разделяются на команды по 5–6 человек. Каждая команда получает набор из 20 учетных карточек, 12 скрепок для бумаги и двух ручек-маркеров.

**П о д г о т о в к а .** Командам выделяется 10 минут на разработку плана башни, которая будет оцениваться по трем критериям: высота, устойчивость и красота. В процессе подготовки запрещены любые физические действия (построение).

**П о с т р о е н и е .** Командам выделяется 15 минут на построение башен исключительно из материалов, перечисленных выше.

**О ц е н к а .** Инструктор нумерует башни, и участники в индивидуальном порядке осматривают их и оценивают по приведенным трем критериям. Затем студенты снова разделяются на группы и совместно посредством поиска консенсуса, стараются определить башню победителя (10 минут). Инструктор анализирует все результаты и выносит окончательное решение. Если позволяет время участники обмениваются аргументами в пользу своих решений.

Подведение итогов. Участники обмениваются мнениями, основываясь на бланке подведения итогов, а также отвечают на ряд вопросов.

### **В процессе планирования**

1. Какова доля вклада каждого из участников в совместную работу?

2. Принял ли кто-то из членов группы на себя роль лидера? Если да, то как это проявлялось? Каковы были последствия?

3. Назовите модели общения, проявившиеся во время выполнения упражнения.

4. Какие типы поведения оказались полезными участникам? Приведите конкретные примеры и объясните свою точку зрения.

5. Какие типы поведения оказались дисфункциональными? Приведите конкретные примеры и объясните свою точку зрения.

### **В процессе построения**

Ответьте на те же пять вопросов и определите, чем различалась командная работа в процессе планирования строительства и его непосредственного осуществления.

*Общее время.* 55 минут (планирование – 10 минут; построение – 15 минут; оценка – 15 минут; подведение итогов – 15 минут).

### **Упражнение «Мои «Козыри»»**

**Цель.** Быстро познакомить членов команды и наладить между ними отношения.

**Указания.** У каждого из нас есть «козыри», облегчающие выполнение поставленных задач. Эти козыри называют талантами, сильными сторонами, возможностями. При создании новых команд на первый план выходит, помимо остального, знакомство будущих коллег и выявление ими козырей друг друга – того, благодаря чему они смогут представлять ценность для команды.

Следующие шаги помогут вам выявить собственные козыри и представить их другим участникам. Это способствует формированию в коллективе благоприятного климата.

#### **Шаг 1 (15 минут)**

В индивидуальном порядке заполните таблицу. В правой колонке перечислите пять ваших достижений, которыми вы больше всего гордитесь. Затем в левой колонке перечислите свои таланты, способ-

ности и возможности, благодаря которым вы сумели достичь того, что перечислено в правой колонке.

Шаг 2 (15 минут)

Разделитесь на группы по 4–6 человек. Поделитесь друг с другом результатами своей работы – представьте свои достижения, таланты, сильные стороны и возможности.

Шаг 3 (15 минут)

1. Оставаясь в группах, обсудите перечисленные ниже вопросы.
  2. Как благодаря этому упражнению изменились ваше отношение и чувства к другим членам группы?
  3. О чем говорит ваша реакция?
  4. Каковы сильные стороны у вашей группы в целом?
  5. В чем вашей группе необходимы усовершенствования?
- Общее время. 45 минут.*

## Тема 2.3. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

### *Метафора темы*

*Великий мастер стрельбы из лука по имени Дрона обучал своих учеников. Он повесил на дереве мишень и спросил каждого из учеников, что тот видит.*

*Один сказал:*

*– Я вижу дерево и мишень на нем.*

*Другой сказал:*

*– Я вижу дерево, восходящее солнце, птиц на небе...*

*Все остальные отвечали примерно так же.*

*Затем Дрона подошел к своему лучшему ученику Арджуне и спросил:*

*– А ты что видишь?*

*Тот ответил:*

*– Я не могу видеть ничего, кроме мишени.*

*И Дрона сказал:*

*– Только такой человек может стать попадающим в цель [24].*

### Входной тест

#### **Мои навыки постановки целей для подчиненных [20]**

Прочитайте утверждения и определите, поступаете ли вы тем или иным образом часто, иногда или редко. Помните, что вы должны отвечать, как действуете или действовали бы в воображаемой ситуации, а не как, по вашему мнению, следовало бы поступать. Если у вас нет опыта работы менеджером, вообразите, что вы работаете на этой должности, и исходя из этого выберите наиболее подходящие ответы.

Мои подчиненные:

Утверждение	Часто	Иногда	Редко
1. Полностью независимы в постановке своих индивидуальных целей			
2. Имеют цели по всем ключевым аспектам эффективности своей работы			
3. Ставят перед собой цели, которые требуют от них определенных усилий и профессионального совершенствования			
4. Принимают активное участие в постановке своих целей			
5. Принимают активное участие в определении стратегий реализации своих целей			
6. Принимают активное участие в определении сроков реализации своих целей			
7. Обладают умениями и навыками, достаточными для достижения поставленных перед ними целей			
8. Обладают достаточными ресурсами (временем, средствами, оборудованием), чтобы достигать поставленных перед ними целей			
9. Получают объективную обратную связь относительно того, насколько успешно они продвигаются к достижению поставленных перед ними целей			
10. Получают достойное вознаграждение за успехи в достижении поставленных перед ними целей (например, премии, повышения в должности)			

### Оценка и интерпретация

При ответах на вопросы 2, 4, 5, 7, 8 и 9 вы получаете по 3 балла за ответ «часто», по 2 балла за ответ «иногда» и по 1 баллу за ответ «редко». Ответы на вопросы 1, 3, 6 и 10 оцените согласно противоположной шкале.

Найдите общую сумму баллов. Сумма от 26 баллов и выше свидетельствует об успешном владении навыками установления целей. Результат от 21 до 25 баллов говорит о необходимости улучшения этих навыков, а если общая сумма оказалась 20 или меньше баллов, перед вами открывается широкое поле для изменений и совершенствования.

## Мини-лекция

У членов команды должно быть четкое представление том, чего от них ожидают. Постановка целей – сложный навык.

Х а р а к т е р и с т и к и э ф ф е к т и в н ы х ц е л е й :

1. Конкретные. Их можно контролировать и измерять.
2. Стимулирующие. Цели должны требовать затрат усилий.
3. Ограничены временными рамками.
4. Установленные совместно с исполнителем.
5. Предполагающие получение обратной связи по мере выполнения работы.

А л г о р и т м п о с т а н о в к и ц е л е й :

1. Определите главную цель и задачи, которые необходимо выполнить.
2. Определите, как будете оценивать продвижение подчиненных на пути к достижению цели.
3. Определите стандарт в достижении целей – ожидаемую эффективность работы.
4. Определите временные рамки достижения целей.
5. Определите приоритет целей.
6. Оцените важность и сложность поставленных целей.
7. Определите координационные требования. Необходимы ли сотрудничество, координация действий? Поставьте индивидуальные цели.

Действия менеджера, мотивирующие сотрудников прикладывать усилия к достижению цели.

1. Оказывайте поддержку.
2. Привлекайте исполнителей к постановке целей.
3. Учитывайте возможности своих подчиненных.
4. Поощряйте успехи.
5. Проясняйте ожидания в отношении того, что, когда и как должно быть сделано, с помощью каких человеческих, финансовых, технических, организационных факторов должно быть достигнуто, в отношении того каковы критерии эффективности работы и оценки, в отношении того, какие последствия будут в результате оценки.

## Контрольный тест

Обведите правильный ответ [20].

Утверждение	Ответ	
1. Конкретные цели снижают неопределенность в отношении того, чего ожидают от исполнителя	Да	Нет
2. Цели необходимо устанавливать чуть выше того уровня, которого реально можно достичь, чтобы повысить мотивацию исполнителя	Да	Нет
3. Исполнителю с высшим образованием трудные цели скорее покажутся стимулирующими, а не недостижимыми	Да	Нет
4. Совместная постановка целей снижает готовность исполнителя приложить все усилия, чтобы достичь их	Да	Нет
5. В процессе достижения целей наиболее эффективна внутренняя обратная связь	Да	Нет
6. Любые рабочие обязанности могут быть измерены количественно и использованы в процессе постановки целей	Да	Нет
7. При постановке целей краткосрочные цели имеют преимущество над долгосрочными	Да	Нет
8. Небольшое продвижение на пути к сложной цели всегда должно оцениваться выше, чем полное достижение легкой цели	Да	Нет
9. Менеджеры могут способствовать достижению целей работниками	Да	Нет
10. Исполнители усерднее работают над достижением целей, если их успехи достойно поощряются и вознаграждаются	Да	Нет

### Поведенческая таблица менеджера, устанавливающего цели

- Определяет ключевые задачи для каждого из исполнителей;
- Устанавливает конкретные и стимулирующие цели по каждой из целей.
  - Четко оговаривает крайние сроки достижения каждой из целей.
  - Позволяет своим подчиненным активно участвовать в процессе постановки целей.
    - Определяет более или менее приоритетные цели.
    - Оценивает цели согласно их сложности и важности.
    - Отлаживает механизм обратной связи для оценки прогресса на пути к достижению целей.
      - Поощряет исполнителей в соответствии с их успехами на пути к достижению целей.

## Практикум

**Конкретная ситуация для ролевой игры. «Ах, я такая молодая!» [13].**

Моя основная проблема на работе состоит в том, что в нашем коллективе я самая молодая. Люди, находящиеся в моем подчинении, не признают во мне начальника. Приведу такой пример: однажды нужно было привезти специальное стекло. Я поехала на «ГАЗели» с водителем и грузчиком на стекольный завод. Когда дело дошло до погрузки, водитель отказался участвовать в ней, поскольку ему за это не платят. Он, к сожалению, прав: такой труд фирмой специально не оплачивается.

Другой менеджер силой непререкаемого авторитета заставлял его делать то, что нужно. С ним водитель не спорил и выполнял все, что ему велели. Мне же не хватало твердости быть несправедливой. Водителю было трудно признать мое старшинство, что он и продемонстрировал.

Конечно, следует вырабатывать у подчиненных уважительное отношение к себе, что делают опыт и время. Но в тот момент единственной моей задачей было вовремя доставить стекло. И я была вынуждена заплатить стекольному заводу за погрузку. Вы скажете, что было бы логичнее заплатить водителю, но ведь он не может дать мне товарный чек.

По-моему, нас столкнула система на предприятии. Водителю нужно было сказать мне о своих претензиях до того, как мы выехали. И я, возможно, смогла бы решить проблему с бухгалтерией. А сама должна была заставить его подчиниться, когда он так себя повел на стекольном заводе.

## Тема 2.4. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ

### *Метафора темы*

*Восточная мудрость: «Государство – не конь, им нельзя управлять в одиночку».*

*Анекдот:*

*– Папа, я устал нести сестричку. Я лучше возьму у тебя сумку с бутылками.*

*– Ты что?! А вдруг уронишь?!!*

## Входной тест

Как я делегирую полномочия подчиненным [20].

Прочитайте утверждения и определите, поступаете ли вы тем или иным образом часто, иногда или редко. Помните, что вы должны отвечать как действуете на самом деле или действовали бы в воображаемой ситуации, но не как, по вашему мнению, вам следовало бы поступать. Если у вас нет опыта работы менеджером, вообразите, что вы работаете на этой должности, и исходя из этого выберите наиболее подходящие ответы.

**Делегируя полномочия подчиненным, я поступаю следующим образом:**

Утверждение	Часто	Иногда	Редко
1. Говорю, как именно нужно выполнить данную работу			
2. Уточняю, какой конечный результат я хочу получить			
3. Чувствую, что теряю контроль над ситуацией.			
4. Предчувствую, что мне придется переделывать их работу собственноручно			
5. Делегирую лишь простые и рутинные задачи			
6. Четко оговариваю пределы их власти			
7. Совместно с ними устанавливаю сроки, когда будут производиться проверки хода работы			
8. Ставлю в известность всех, кого может коснуться данное делегирование полномочий			

### Оценка и интерпретация

При ответах на вопросы 2, 6, 7 и 8 вы получаете по 3 балла за ответ «часто», по 2 балла за ответ «иногда» и по 1 баллу за ответ «редко».

При ответах на вопросы 1, 3, 4 и 5 вы получаете по 3 балла за ответ «редко», по 2 балла за ответ «иногда» и по 1 баллу за ответ «часто».

Найдите общую сумму набранных вами баллов. О хороших навыках делегирования полномочий свидетельствует сумма от 20 баллов и выше. Сумма от 15 до 19 баллов говорит о том, что вам необходимо поработать над улучшением соответствующих навыков. Если же вы набрали 15 баллов или меньше, ваши навыки делегирования подчиненным полномочий явно недостаточны.

## Мини-лекция

**Делегирование власти** – это передача властных полномочий подчиненным. Делегирование власти, включающее в себя расширение круга ответственности, самостоятельность, в определении направления деятельности и принятии решений, более всего способствует получению сотрудниками удовлетворения от своей работы.

Пять элементов делегирования власти:

1. Сотрудники получают информацию о деятельности компании.
2. Сотрудники приобретают знания и навыки, необходимые для достижения корпоративных целей.
3. Сотрудники получают право принимать важные самостоятельные решения.
4. Сотрудники понимают значение своей работы и ее влияние на корпоративную деятельность.
5. Сотрудники получают вознаграждения, соразмерные с общекорпоративной прибылью.

Поскольку время и знания любого менеджера ограничены, им необходимо мотивировать своих подчиненных к выполнению тех или иных задач. Делегирование полномочий – важнейший механизм повышения эффективности работы.

При делегировании часть полномочий и ответственности передается на уровень ниже.

Шаги делегирования:

1. Распределение служебных обязанностей (задач).
2. Делегирование власти (уполномочивать подчиненных принимать решения и выполнять работу вместо менеджера).
3. Определение границ ответственности (баланс).
4. Формирование системы подотчетности.

Если подчиненным вы не объяснили свои требования, степень их свободы, ожидаемое качество работы, сроки и т.п., то вы не делегировали полномочия, а просто «свалили» с себя ответственность.

На первом этапе делегирования возможны ухудшения в работе, чтобы минимизировать ошибки не забывайте о разумном контроле.

Если вы стремитесь сконцентрировать все полномочия в своих руках, то взвалите всю работу на себя, снизите эффективность и скорость работы, расплатитесь временем и здоровьем, ухудшите личные отношения.

Зачем нужно делегирование:

1. Освобождает время менеджера для стратегических аспектов управления.
2. Принимаются более качественные решения, так как их принимают «на земле».
3. Обеспечивает профессиональный рост кадров.
4. Укрепляется преданность сотрудников своему делу.
5. Улучшаются отношения между руководителем и подчиненными.

**Что можно делегировать [9]?**

Предмет делегирования

<b>НУЖНО ДЕЛЕГИРОВАТЬ</b>	<b>МОЖНО ДЕЛЕГИРОВАТЬ</b>	<b>НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ НЕЛЬЗЯ ДЕЛЕГИРОВАТЬ</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Простые задачи технического характера.</li> <li>2. Рутинную, простую, однообразную работу.</li> <li>3. Подготовительную работу.</li> <li>4. Узкоспециализированные экспертные задачи.</li> <li>5. Задачи, которые другие могут выполнить быстрее и экономичнее.</li> <li>6. Любые не срочные задачи, которые сотрудник качественно может решить сам</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Представительские функции в некоторых ситуациях.</li> <li>2. Частные задачи, требующие уникальных качеств, квалификации, опыта сотрудника.</li> <li>3. «Обучающие» задачи, требующие приемлемых затрат на обучение и инструктаж сотрудника.</li> <li>4. Комплексные задачи, имеющие невысокую степень риска</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегические функции руководителя по определению целей, задач, стратегии и т.п.</li> <li>2. Масштабные финансовые вопросы.</li> <li>3. Кадровые перемещения.</li> <li>4. Управленческие решения по результатам контроля (поощрения и наказания).</li> <li>5. Задачи особой важности, срочности, высокой степени риска.</li> <li>6. Вопросы безопасности</li> </ol>

**Правила эффективного делегирования.**

1. Четко формулируйте цель и суть задания.
2. Определите объемы ответственности (полная, частичная, разделение ответственности).
3. Объясните причину, почему это задание нужно выполнить, демонстрируйте доверие.
4. Разъясните технологию и алгоритм.
5. Установите сроки.
6. Основные моменты оформите письменно.
7. Проверьте понимание задания и мотивацию сотрудника.

8. Предоставьте ресурсы и каналы помощи, оказывайте поддержку.

9. Укажите на способы обратной связи.

10. Информируйте всех, с кем будет взаимодействовать сотрудник, о его задаче, правах и полномочиях.

11. Постарайтесь предугадать трудности, допускайте возможность ошибок.

12. Определите критерии качества процесса и результата.

13. Введите правило, что если подчиненный обратился к вам за советом, он должен сначала подготовить свои предложения по выходу из сложившейся ситуации.

Почему люди сопротивляются делегированию?

1. Привычка во всем полагаться на руководство.
2. Страх критики, наказаний.
3. Отсутствие знаний, навыков, ресурсов.
4. Перегруженность работой, избыток поручений.
5. Нет желания брать на себя ответственность.

### Контрольный тест

Обведите правильный ответ [20].

Утверждение	Ответ	
1. Делегирование предполагает смещение процесса принятия решений в организации к ее «низам», т.е. передачу этого права непосредственно к исполнителям	Да	Нет
2. Делегирование предполагает разделение власти между руководителем и подчиненным	Да	Нет
3. Ответственность – это передача формальных прав подчиненному, чтобы он мог действовать от имени руководства.	Да	Нет
4. Делегируемые полномочия должны соответствовать объему накладываемой на исполнителя ответственности	Да	Нет
5. Подотчетность добавляет к ответственности требование к качеству работы	Да	Нет
6. Менеджеров, делегирующих личные полномочия, никогда нельзя обвинить в уходе от личной ответственности	Да	Нет
7. Делегирование целесообразно потому, что большинство подчиненных лучше справляются с работой, чем менеджер	Да	Нет
8. Самый главный показатель того, следует ли менеджеру делегировать свои полномочия, это то, насколько велика его собственная нагрузка	Да	Нет
9. Обратное делегирование – это синоним активного участия в рабочем процессе	Да	Нет
10. Делегирование полномочий может быть успешным, даже если исполнители допускают незначительные ошибки	Да	Нет

### **Поведенческая таблица менеджера, делегирующего полномочия**

- Четко определяет сферу делегированных полномочий и свои требования к выполнению работы.
- Разъясняет подчиненным, какую пользу принесет выполнение этой работы.
- Определяет зону ответственности подчиненного.
- Привлекает исполнителей к обсуждению всех аспектов делегирования.
- Ставит в известность всех, кого может коснуться делегирование полномочий.
- Устанавливает и согласовывает с исполнителем работ систему обратной связи.
- Задает подчиненному вопросы, чтобы убедиться в его понимании.
- В случае возникновения проблем настаивает на получении от исполнителя предложений по выходу из сложившейся ситуации.

## **Практикум**

### **Ролевая игра «Поручение проекта» (Раздаточный материал)**

#### **1. Информация для ведущего бухгалтера.**

Вы работаете ведущим бухгалтером в компании. В ваши обязанности входит следить за выполнением бюджета в различных подразделениях компании, вести ежемесячную отчетность о выполнении бюджета и затратах. Вся работа, за исключением составления месячных отчетов для сравнения реальных цифр и цифр, заложенных в бюджет, производится вручную.

У вас есть шесть сотрудников, двое из которых находятся у вас на практике. Одна практикантка очень способная, но ей явно наскучили повседневные обязанности в отделе. Ей гораздо интереснее работать над учебными материалами из колледжа для получения квалификации бухгалтера. Она очень быстро во все вникает.

Эта девушка обладает большим потенциалом. Будет обидно, если она разочаруется и уйдет от вас. Поэтому вы решили поручить ей проект. Отчет о результатах проекта не только поможет ей получить следующую категорию, но и будет представлять большую ценность для всего отдела. Вы давно уже хотели заняться этим проектом, так как он позволит сократить затраты на рабочую силу. Вы надеетесь, что этот проект заинтересует ее и поможет избавиться от скуки и разочарования.

Задача следующая: нужно, чтобы она разработала компьютерную систему, которая сократит время предоставления информации по затратам в отдел продаж. Это будет своего рода база данных о затратах на единицу продукции, включая затраты на рабочую силу, материалы и фиксированные расходы на проведение операций в компании. Для этого ей придется разговаривать со всеми старшими менеджерами в организации, привлекать программистов и произвести анализ старых бухгалтерских данных. Вы хотите иметь такую базу данных в отделе, чтобы легко можно было найти любую затрата на каждую отдельную операцию и сравнивать ее с данными в базе данных. Это должно повысить точность прогнозов, а следовательно, и доходность контрактов, и облегчить для служащих составление самих контрактов. Желательно закончить всю работу к осени, за 6 месяцев.

Для практикантки в этом есть ряд преимуществ. Во-первых, проект повысит ее статус в организации: все будут ее знать. Во-вторых, как вы уже отметили, это положительно скажется на ее экзаменационной оценке. В-третьих, она познакомится с различными аспектами компьютерных систем.

Вы вызвали ее, чтобы обсудить этот проект.

## 2. Информация для практикантки.

Вы уже 2 года стажируетесь в бухгалтерии компании, которая спонсирует ваше обучение. Пока учеба проходит успешно, так как вам это интересно, чего, к сожалению, нельзя сказать о вашей работе. Отдел занимается сбором и сравнением данных для составления годового бюджета, ведет ежемесячную отчетность о том, как выполняется бюджет в отделах, предоставляет информацию о затратах для всех подразделений организации, и в частности, для отдела продаж. Вся работа, за исключением составления ежемесячных отчетов для сравнения реальных цифр и цифр, заложенных в бюджет, ведется вручную.

Работа вам кажется скучной, нудной и однообразной. Хорошо, что нужно иногда сдавать очередной экзамен: это придает вам хоть какой-то стимул.

Начальница вызвала вас к себе. Непонятно зачем, но, возможно, хочет вам сделать выговор по поводу отсутствия энтузиазма. В таком случае надо будет выяснить, что конкретно вы делаете не так. Вы за собой не замечали никаких крупных ошибок. Даже хорошо, что она вас вызвала. Надо будет дать ей понять, что работа вам очень наскучила. Разве нельзя найти что-нибудь более интересное? Если нет, то лучше больше внимания уделять учебе, потерпеть здесь еще 2 года, пока вы не сдадите экзамены, ну а потом...!

Есть всего две сферы в работе, где вы чувствуете себя не совсем уверенно. Вы не очень хорошо разбираетесь в компьютерах; кажется, они знают, что вы их не любите, и потому специально плохо себя ведут. Другая проблема – ваша застенчивость. Вы чувствуете себя скованно в присутствии незнакомых людей. Хорошо, что бухгалтерам не часто приходится контактировать с другими людьми.

Через несколько минут у вас встреча с начальницей.

## **Тема 2.5. ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ В КОМАНДЕ**

### **Метафора темы**

*Случился как-то в большом лесу пожар. А в лесу были тогда двое – слепой и безногий. Хромой не мог ходить, но был зрячим, а слепой мог бегать, но ничего не видел. И они договорились так: слепой усадит хромого на плечи, а тот будет подсказывать куда идти. Один выдел, другой мог ходить – так они вдвоем стали одним полноценным человеком, выбрались из леса и спаслись от огня [24].*

### **Входной тест**

Придумайте историю, используя нижеприведенные слова и встраивая их в общий контекст в данной последовательности: учитель, холостяк, мама, смерть, похороны, отчаяние, психиатр, гипноз, семь роз, выбрасывать, выздоровление, успех, петлица, засохший.

### **Мини-лекция**

Решение проблем – это процесс устранения несоответствия между текущим и желаемым положением вещей.

#### **Алгоритм решения проблем:**

1. Осознание проблемы:
  - Установления доверия.
  - Определение целей.
  - Оценка текущей ситуации.
  - Идентификация проблемы.
2. Определение проблемы:
  - Анализ проблемы.
  - Определение проблем, подлежащих решению.

3. Принятие решения:
  - Установление критериев принятия решения.
  - Поиск вариантов выбора.
  - Оценка вариантов выбора.
  - Разработка плана действий.
4. Внедрение плана действий:
  - Распределение обязанностей и постановка задач.
  - Утверждение плана решения проблемы.
  - Получения согласия исполнителей.
  - Начало выполнения плана.
5. Обзор решения проблемы:
  - Установление критерия успеха.
  - Определение способов оценки выполнения плана.
  - Отслеживание результатов.
  - Коррекция плана (при необходимости).

Чтобы стимулировать креативность сотрудников при решении проблем, примите на себя ответственность за возможные неудачи.

### **Техники креативного принятия решений. «Мозговой штурм»**

Необходимо:

1. Группа из 4–8–12 участников.
2. Ведущий, который также будет записывать предложения.
3. Доска для записи предложений.  
Продолжительность.  
Фаза поиска идей: 15–20 мин.  
Фаза оценки: 30–40 мин.

Правила:

1. Критика запрещена до тех пор, пока есть предложения.
2. Поощрять безрассудные идеи.
3. Количество предпочтительнее качества.
4. Подхватывайте и развивайте идеи других.

Стадия оценки идеи.

1. Критика на предмет практичности и пригодности идей.
2. Выбор идеи с помощью ранжирования по степени предпочтительности или выбрать одну единственную, которая потом будет разрабатываться.

Роль ведущего:

- Создать доверительную атмосферу.
- Ободрять участников, призывая их к участию.
- Следить за тем, чтобы никто не оценивал предложения раньше времени.
  - Записывать все предложения, не комментируя и не изменяя.
  - Направлять процесс оценки сделанных предложений, не занимая при этом никакой позиции.
  - Следить за тем, чтобы критика была по существу.

### Техники письменной модерации. (Метод 635)

Каждому участнику (в идеале их 6) вручается лист бумаги с записанным на нем вопросом. В течение последующих 5 минут участник набрасывает 3 варианта решения проблемы, затем протягивает свой лист соседу справа. В полученный лист участник, вдохновившись прочитанными идеями, добавляет 3 новые идеи, передает дальше.

Оценка проводится так же, как и при «мозговом штурме».

### Составление ментальных карт

Техника полезна для анализа проблем, создания общей проблемы.

Нужны: большой лист, цветные карандаши.

Время: 20–30 мин.

### Техника

Начните с середины листа 0 напишите или нарисуйте там центральное понятие (тему). Начертите линии, исходящие из этого центра, на каждой линии напишите понятие, которое вытекает из вашей темы. Возникшие понятия повлекут за собой другие. Записывайте их на новых линиях. Можете определить стрелками взаимосвязи, возможно возникнут новые аспекты. Так постепенно вы заполните весь лист. Работа окончена, когда в голову уже ничего не приходит.

Используйте разные цвета, толщину линий, геометрические обозначения.

 – задача;

 – желание;

 – цель и др.

### Карточки идей

Перед группой ставится вопрос или проблема. Члены группы записывают ключевые слова решений на карточках. Карточки каждый может крепить на общую доску с комментариями. Потом карточки группируются по смысловым блокам.

Решение принимается либо в дискуссии, можно голосованием, можно обозначать свой выбор, отмечая маркером нужное на доске с карточками.

### Ваше отношение к проблемам:

1. Всегда быть полным энергии, чтобы решать проблемы.
2. Знать, что пребывание в хорошем расположении духа помогает решать проблемы.
3. Не пасовать перед препятствиями, видеть в них возможность для развития себя.
4. Верить в свою способность решать проблемы.
5. Извлекать что-то полезное из решения каждой проблемы.
6. Быть уверенным в том, что все проблемы можно решить.

### Волшебные вопросы:

- Кто?
- Что?
- Где?
- Когда?
- Почему?
- И как?

### Перечень вопросов для поиска новых идей:

1. Есть ли другое применение?
2. Можно ли адаптировать?
3. Как изменить?
4. Увеличить?
5. Уменьшить?
6. Заменить?
7. Переставить?
8. Сделать наоборот?
9. Совместить?

### Наводящие вопросы:

1. Каково искомое состояние объекта?
2. На каких людей или группы воздействовать?

3. Каковы необходимые затраты?
4. Необходимые материальные ресурсы, оборудование?
5. Существуют ли правовые или моральные ограничения?
6. Какие нематериальные стимулы следует учесть? (Мнения, отношения, ценности, чувства, интересы).
7. Не приведет ли это к новым задачам?
8. Какие сложности могут возникнуть в дальнейшем? Что в таком случае потребуется?
9. Какими могут быть последствия неудачи?
10. Каковы сроки?

*Что следует визуализировать в процессе групповой работы*

Управляемый процесс труда всегда является визуализируемым процессом. Основное практическое правило: лучше больше визуализировать, чем меньше. Видеоматериалы лучше усваиваются.

- Формулировка цели, способы и правила, рабочие вопросы.
- Частичные, промежуточные и окончательные результаты – это относится и к работе в малых группах.
- Открытые вопросы, конфликтные моменты.
- Предложения, по которым следует принять решения и особенно, если предложений более 3, и обработка требует умственных усилий.
- Мнения, идеи, точки зрения, предложения, которые имеют значения для дальнейших способов действий.
- Меры и последующие планы.
- Все, что, с точки зрения группы или ведущего, должно быть удержано как в письменном, так и устном виде.

### Контрольный тест

Обведите правильный ответ [20].

Утверждение	Ответ	
1. Проблема – это расхождение текущей ситуации с желаемой	Да	Нет
2. Провести всесторонний анализ проблемы важнее, чем найти максимальное число возможных решений	Да	Нет
3. Акцент на обсуждении ошибок повышает креативность сотрудников	Да	Нет
4. Процесс решения проблем – это система с обратной связью	Да	Нет
5. Чтобы досконально разобраться в проблеме, следует рассмотреть ее с разных точек зрения	Да	Нет
6. Последний шаг в решении проблемы – это принятие решения о том, как следует действовать в сложившейся ситуации	Да	Нет

<b>Утверждение</b>	<b>Ответ</b>	
7. Чтобы люди, участвующие в решении проблемы, проявляли активность, они должны чувствовать, что их понимают и принимают	Да	Нет
8. Если проблема четко не определена, любая попытка ее решения окажется неудачной	Да	Нет
9. Люди могут скрывать свои проблемы, даже желая их разрешить	Да	Нет
10. Цели позволяют судить об эффективности отношений в организации	Да	Нет

### **Поведенческая таблица менеджера, творчески решающего проблемы**

- Устанавливает отношения доверия со всеми заинтересованными в решении проблемы сотрудниками.
- В неблагоприятной ситуации выявляет все сопутствующие проблемы.
- Проводит тщательный анализ источников проблем и их вероятных последствий.
- Определяет все возможные варианты решений.
- Реализует лучший план действий в установленный срок.
- Отслеживает полученные результаты и при необходимости вносит коррективы в план.
- Стимулирует креативность подчиненных, привлекая их к командному методу принятия решений.

### **Поведенческая таблица руководителя дискуссии**

#### **1. В отношении проблемы:**

- Заинтересовывает участников, умело и четко разъясняя проблему.
- Не допускает многословия и отклонений от темы.
- Выделяет основные точки зрения.
- Подводит частичные итоги в ходе обсуждения.
- Пресекает общие повторения уже сказанного.
- Подводит заключительный итог, сравнивает его с поставленной целью.

#### **2. В отношении отдельных участников:**

- Стремится выделить основную мысль в высказываниях участников.
- Умеет внимательно, не прерывая преждевременно, слушать.
- Способствует тому, чтобы каждое высказывание было с доказательствами.

- Активизирует пассивных участников.
  - Умеет разрешать недоразумения, возникающие между участниками.
  - Отмечает вклад каждого в решение проблемы.
3. В отношении группы в целом:
- Устанавливает регламент работы.
  - Вовлекает всех участников в обсуждение.
  - Может обеспечить деловую обстановку.
  - Умеет использовать вносимые предложения, идеи, доказательства и замечания для решения проблемы.
  - Выясняет мнения, сам говорит мало, но по существу.
  - Пресекает споры, в которых от темы обсуждения переходят на личности.
  - Благодарит участников за работу.

## Практикум

**1. Отработка алгоритма принятия решений.** Используя различные техники решения проблем, подгруппами, согласно предложенному алгоритму, принимаются решения по следующим вопросам, к примеру: «Как снизить преступность в стране», «Как решить демографическую проблему», «Разработать стратегию поведения государства по отношению к гражданским бракам» и т.п. Поведение участников оценивается по вышеприведенным критериям.

### **2. Групповые решения.**

*Задание руководителю группы А.*

Группе А предлагается следующая ситуация: вы обнаружили, что в вашей команде есть алкоголик. Руководство потребовало от команды представить в письменном виде свои соображения по поводу решения этой проблемы. Вышестоящий менеджер хотел бы в своих дальнейших действиях руководствоваться предложениями команды.

Представить результаты работы.

*Задание руководителю группы Б.*

Группа Б: Ваш вышестоящий начальник хотел бы пригласить на ведущие должности женщин (в том числе вашей команды). Ваша задача: дать письменные рекомендации с вашими соображениями относительно личностных и профессиональных качества будущего руководителя команды (возраст, квалификация, проф. важные качества и т.п.).

Представить результаты работы.

*Задание руководителю группы В.*

Группа В: Ваша команда награждается премией за хорошую работу. Группа должна разработать принципы, согласно которым будут распределяться деньги.

Представить результаты работы.

## **Тема 2.6. НАСТАВНИЧЕСТВО, КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**

### **Метафора темы**

*Одного ученого спросили о том, как же он достиг таких успехов. Он ответил: «Я стоял на плечах у гигантов».*

### **Входной тест**

**Содействие развитию подчиненных [20].**

Прочитайте утверждения и определите, поступаете ли вы указанным образом часто, иногда или редко. Помните, что вы должны отвечать как действуете или действовали бы в воображаемой ситуации, но не как, по вашему мнению, вам следовало бы поступать. Если у вас нет опыта работы менеджером, вообразите, что вы работаете на этой должности, и исходя из этого выберите наиболее подходящие ответы.

Обведите правильный ответ.

<b>Утверждение</b>	<b>Да</b>	<b>Нет</b>
1. Объясняю подчиненным, как им следует выполнять свою работу		
2. Не тороплюсь с осуждением и оценением работы сотрудников		
3. Стараюсь быть для подчиненных образцом для подражания		
4. Помогаю подчиненным в долгосрочном планировании карьеры		
5. В общении с подчиненными придерживаюсь стиля сотрудничества		
6. Применяю навыки активного слушания		
7. Проявляю уважение к личности каждого сотрудника		
8. Стремлюсь к тому, чтобы работа подчиненных соответствовала хотя бы минимальному приемлемому стандарту		
9. Не приемлю ошибок со стороны подчиненных		
10. Делегирую ответственность за качество выполнения задания его непосредственному исполнителю		
11. По возможности стараюсь помогать подчиненным в выполнении работы, а не обучать их, поскольку это более требует меньше времени		
12. Сохраняю свои отчеты и записи, касающиеся обратной связи, чтобы использовать их при ежегодной оценке результатов рабо-		

Утверждение	Да	Нет
ты сотрудника		
13. Проявляю гибкость в помощи подчиненному и исхожу из особенностей конкретной ситуации		
14. Тепло, по-дружески поддерживаю каждого подчиненного, утверждая безусловную ценность его личности, вне зависимости от текущих проблем		
15. Считаю ошибки подчиненных возможностью дальнейшего их обучения		

### Оценка и интерпретация

С помощью приведенного ключа подсчитайте количество правильных ответов.

1. Нет. 2. Да. 3. Да. 4. Нет. 5. Да. 6. Да. 7. Да. 8. Нет. 9. Нет. 10. Нет. 11. Нет. 12. Нет. 13. Да. 14. Да. 15. Да.

Количество правильных ответов \_\_\_\_.

Сумма от 12 баллов и выше свидетельствует о том, что вы умеете поддерживать подчиненных и стимулировать их профессиональное развитие.

Сумма от 8 до 11 баллов говорит о том, что соответствующие навыки требуют отработки.

Сумма 7 баллов и ниже означает, что вам следует основательно потрудиться над своими навыками оказания помощи подчиненным.

### Мини-лекция

Содействие подчиненным в их профессиональном развитии и обучении – важнейший аспект работы менеджера. Цель – улучшить результаты работы.

Менеджеру не следует брать на себя все виды помощи, в большинстве команд формируются дружественные связи, в которых наиболее опытные работники оказывают помощь новичкам.

Наставничество направлено на формирование профессиональных навыков, а консультирование направлено на решение личных проблем. В процессе консультирования важно сохранять конфиденциальность.

Этапы наставничества и консультирования:

1. Определение источника проблемы.
2. Идентификация проблемы.

3. Выявление ее возможных решений.
4. Составление плана действий.
5. Реализация плана действий.

Необходимые навыки:

1. Умение слушать.
2. Устанавливать атмосферу поддержки.
3. Отказ от обвиняющей позиции.
4. Совместное решение проблем и обучение подчиненных необходимым навыкам.

Важные шаги в обучении:

1. Объясните цель и значение того, чему вы собираетесь обучить человека.
2. Опишите, каким образом вы планируете организовать обучение.
3. По мере обучения продемонстрируйте новый навык в действии.
4. Понаблюдайте за тем, как человек отрабатывает новый навык.
5. Сразу же предоставьте ему точную обратную связь.
6. Выразите уверенность в способности человека достичь успеха.
7. Согласуйте ваши действия по закреплению дальнейшего результата.

### Контрольный тест

Обведите правильный ответ [20].

Утверждение	Ответ	
1. Наставничество и консультирование – это синонимичные понятия	Да	Нет
2. Осуждение – это необходимый рычаг воздействия на людей, от которых вы хотите добиться лучших результатов работы	Да	Нет
3. Менеджеру всегда следует искать возможности повышения эффективности работы подчиненными	Да	Нет
4. Ошибки подчиненных следует воспринимать как возможности для обучения и профессионального совершенствования	Да	Нет
5. Об эффективности техник помощи подчиненным судят по тому, улучшились ли результаты их работы	Да	Нет
6. Угрозы – это мощный инструмент развития подчиненных.	Да	Нет
7. Иногда для развития подчиненных целесообразно решить проблему за них	Да	Нет
8. Работа наставника заканчивается в тот момент, когда его подопечный успешно овладел всеми навыками, необходимыми для работы	Да	Нет

Утверждение	Ответ	
9. Если вы желаете обучить подчиненных определенным типам поведения, следует стать для них образцом для подражания	Да	Нет
10. Лучше позволить исполнителям найти собственные варианты решения проблемы и направления своего профессионального и личного роста, чем навязывать им готовые схемы	Да	Нет

### **Поведенческая таблица менеджера, оказывающего помощь подчиненным**

- Задавать вопросы, чтобы выявить источники проблемы.
- Занимать позицию активного слушателя и высказывать неподдельный интерес к тому, что говорят подчиненные.
- Демонстрировать безусловно позитивное отношение к собеседникам, воздерживаться от осуждения, оценивания и критики.
- Стремиться обучать, а не помогать подчиненным.
- Признавать право исполнителей на ошибки, и рассматривать последние как возможности для обучения.
- Предоставлять подчиненным полную обратную связь.
- Побуждать подчиненных к упорной работе и повышению ее качества.
- Выявлять и поощрять даже незначительные успехи и достижения.
- Служить своим подчиненным образцом для подражания.
- Оказывать помощь подчиненным в разработке плана профессионального совершенствования и повышения эффективности работы.

## **Практикум**

### **Аттестация: «Нерадивый кладовщик» (Раздаточный материал)**

#### **1. Информация для начальника**

Джону Холдфасту 22 года. Последние 4 года он работает в магазине-складе. Вы заведуете работой склада и уже 18 месяцев являетесь начальником Джона. По разным причинам у вас до сих пор не было случая сесть и поговорить с ним, за исключением того момента, когда вы только пришли на эту работу. Так что эта аттестация будет первой возможностью основательно обсудить работу Джона.

В общих словах, вы очень им недовольны. Он ленив, любит слоняться и болтать, часто берет больничный. В этом году по болезни он пропустил 12 дней, 8 из которых он брал по одному дню, и всегда в понедельник. Работает он удовлетворительно, но небрежно. Предполагает-

ся, что несколько ошибок в документации были сделаны по его вине (не регистрировались недостатки в поставках, возврат товаров, испорченных при транспортировке, и т. д.), но доказать это вы не можете.

Слишком много времени он просто прогуливается по складу, и вы часто видели, как он помогает другим работникам. Другие начальники жаловались, что он отнимает время у их сотрудников и плохо обходится с клиентами. Он просто избегает покупателей и любыми способами увертывается от них, всегда отсылая их к кому-нибудь еще. Ему бы нужно научиться общаться с покупателями, так как в силу своих обязанностей ему часто приходится перемещаться со склада в торговый зал.

Он – приятный парень и легко находит контакт с людьми, и если ему дать простую физическую работу, он в нее погружается и доводит до конца. Нет нареканий по поводу опозданий, но совсем иначе обстоят дела с прогулами/больничными листами. Качество работы и аккуратность оставляют желать лучшего, и Джону явно не хватает заинтересованности. Слишком много времени он проводит не за работой.

Через несколько минут в вашем кабинете вы будете проводить его аттестацию.

## 2. Информация для сотрудника

Вас зовут Джон Холдфаст. Вам 22 года, и вы работаете в магазине-складе уже 4 года.

Вы не опаздываете на работу и всего несколько раз брали больничный. Иногда это случалось по понедельникам, после того как накануне вы отмечали победу вашей футбольной команды.

Работаете вы достаточно хорошо для склада, но не намерены оставаться после работы или слишком утруждать себя. Есть и другие вещи в жизни, кроме работы, да и зарплата не слишком большая.

Ваша жена (вы женились 3 месяца назад) хочет, чтобы вы нашли себе работу получше, так как через пару месяцев у вас должен родиться ребенок. Там, где вы сейчас работаете, нет никаких перспектив продвижения по службе, но в любом случае вы и не ищете более ответственной работы.

У вас хорошие отношения с другими работниками. Вы любите поболтать и посмеяться, но вам не нравится общаться с клиентами, и

вы всеми способами стараетесь с ними не сталкиваться. Если к вам обращаются с вопросом, вы отсылаете их к кому-нибудь еще. В конце концов, вы же кладовщик, а не продавец.

Работа на складе вам несколько наскучила. Постоянно что-то привозят, очень тяжело за всем уследить и правильно зарегистрировать. Кроме того, есть ведь и другие люди, которые хорошо во всем разбираются, и всегда можно у них спросить. Вы с большим удовольствием займетесь какой-нибудь приличной работой, например погрузкой или разгрузкой машин, или же будете узнавать, чем занимаются другие работники, что вы уже и делаете.

Сейчас вам нужно идти на аттестацию к начальнику, на которого у вас никогда не хватало времени (все и так за вами постоянно гоняются). Вы бы хотели получить в этом году хорошую премию, чтобы жена осталась довольной, а также перевестись на какую-нибудь другую, более интересную работу. Аттестация будет проводиться в кабинете начальника.

---

---

## Глава 3

# БАЗОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ



### Тема 3.1. ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

#### Метафора темы

*Один мужик каждый день возил на базар апельсины на лошади, причем о лошади особенно не заботился. Однажды лошадь пожаловалась на такое обращение одному из покупателей (тайно, разумеется).*

*– Мой хозяин ужасно со мной обращается. Не кормит, не поит, заставляет по утрам возить тяжеленную телегу, держит целый день на привязи. Умру я от такой жизни...*

*– Ух ты, говорящая лошадь! В жизни ничего такого не видел! Раз ты умеешь говорить, почему ты не пожалуешься своему хозяину?*

*– Ты что, с ума сошел? Если он узнает, что я умею говорить, то заставит меня еще орать с утра до вечера: «Апельсины! Покупайте дешевые апельсины!»*

#### Входной тест

##### 1. Расстановка персонала – это:

- а) целесообразное распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями работников – с другой;
- б) простое распределение наличных работников по подразделениям и рабочим местам;
- в) определение рабочего места нового работника;
- г) оценка способностей нового работника.

##### 2. Принцип соответствия:

- а) соответствие должностных инструкций квалификации по диплому;
- б) соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей;

- в) соответствие уровня зарплаты квалификации, соответствие форм контроля должностной позиции;
- г) все ответы не верны.

**3. Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:**

- а) установление возрастного ценза для различных категорий должностей; определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы, возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; состояние здоровья;
- б) учет возможностей роста квалификации;
- в) учет возможностей роста должностной позиции;
- г) учет возможностей роста зарплаты.

**4. Принцип сменяемости:**

- а) лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации;
- б) лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда;
- в) лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются смена места приложения труда в рамках организации;
- г) набор кадров «с улицы».

**5. Исходными данными для расстановки кадров являются:**

- а) Должностные инструкции; Личные дела сотрудников; Положение об оплате труда;
- б) штатное расписание; Положение о расстановке кадров; Философия предприятия;
- в) материалы аттестационной комиссии; Контракт сотрудника;
- г) штатное расписание; Положение о расстановке кадров; Философия предприятия; Материалы аттестационной комиссии; Контракт сотрудника; Должностные инструкции; Личные дела сотрудников; Положение об оплате труда.

## Мини-лекция

1. Создание профессиограммы и психограммы (или карт компетенций).
2. Набор, подбор и оценка кандидатов.
3. Адаптация персонала.
4. Мотивирование персонала.
5. Обучение и развитие персонала.
6. Построение карьеры персонала.
7. Мониторинг и аттестация.
8. Построение системы деловых коммуникаций в организации.
9. Формирование социально-психологического климата коллектива и организационной культуры.
10. Психологическое и организационное сопровождение инноваций.
11. Увольнение и сокращение персонала.

## Контрольный тест

- 1. Главной задачей службы управления персоналом является достижение соответствия рабочей силы в организации рабочим местам:**
  - а) с точки зрения их количественной сбалансированности;
  - б) с точки зрения их качественной сбалансированности;
  - в) с точки зрения их качественно-количественной сбалансированности;
  - г) нет верного ответа.
- 2. Планы по человеческим ресурсам определяют:**
  - а) политику по набору женщин и национальных меньшинств;
  - б) политику по отношению к временным работающим;
  - в) уровень оплаты;
  - г) оценку будущих потребностей в кадрах.
- 3. Принцип обусловленности функций управления персоналом целями производства подразумевает, что:**
  - а) функции управления персоналом, ориентированные на развитие производства, опережают функции, направленные на обеспечение функционирования производства;
  - б) функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с целями производства;
  - в) необходима многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;
  - г) нет верного ответа.

**4. Возрастное роле стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выбрать и указать только одну группу факторов):**

- а) с высокой монополизацией и концентрацией производства;
- б) с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
- в) с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешней среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени;
- г) нет верного ответа.

**5. Маркетинг персонала – это:**

- а) вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале;
- б) такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость;
- в) анализ ситуации на рынке труда для регулирования потребности в специалистах дефицитных специальностей;
- г) анализ ожиданий нынешних и потенциальных сотрудников, а также определение выполнимости и реальной степени исполнения этих ожиданий.

**6. Психограмма – это:**

- а) описательно-технологическая характеристика какой-либо профессиональной деятельности;
- б) выделение и описание качеств человека, необходимых для успешного выполнения данной трудовой деятельности;
- в) требования к квалификации кандидата;
- г) нет верного ответа.

**7. Профессионально важными качествами (ПВК) называются:**

- а) успехи, достижения, трудные ситуации прошлого опыта;
- б) процесс определения характеристик сотрудников, позволяющий получить о них информацию, необходимую для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности труда оцениваемых;
- в) описание качеств человека, необходимых для успешного выполнения данной трудовой деятельности;
- г) нет верного ответа.

**8. Системная профессиограмма:**

- а) объединяет в себе профессиограмму и психограмму;
- б) составляется во всех организациях;
- в) определяет уровень оплаты;
- г) определяет оценку будущих потребностей в кадрах.

## Практикум

Подготовить презентацию по одной из технологий работы с персоналом.

### Тема 3.2. ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ И ПЕРСОНАЛА (АССЕССМЕНТ-ЦЕНТР)

#### Метафора темы

*Отчет*

*Кому: Иисусу, сыну Иосифа, Плотницкая мастерская, Назарет*

*От кого: Jordan Management Consaltihg, Иерусалим.*

*Мы считаем, что 12 человек, которых Вы набрали для управления Вашей новой организацией, не пригодны для этой деятельности. Для руководства подобным предприятием им недостает образования, опыта и профессионализма.*

*Петр, называвшийся ранее Симоном, эмоционально нестабилен и подвержен приступам гнева. Андрей не обладает лидерскими качествами. Братья Иаков и Иоанн ставят личные интересы выше лояльности компании. Фома склонен задавать слишком много вопросов. Считаем также своим долгом сообщить, что Матфей является жертвой шантажа со стороны налоговой полиции Иерусалима. Иаков, сын Алфея и Фаддей склонны к радикализму и оба получили высокий балл по шкале мании и депрессии.*

*Однако один из кандидатов демонстрирует высокий потенциал. У него достаточно способностей и ресурсов, острый практический ум, и он обладает связями в высших сферах власти. Он высоко мотивирован и амбициозен. Мы рекомендуем Иуду Искарюта на должность Вашего первого заместителя и желаем вам успехов во всех начинаниях! (Паркин М. Сказки для тренеров. М., 2005)*

#### Входной тест

##### 1. Важно обеспечить работу по оценке персонала как:

- а) ключевой элемент системы управления персоналом;
- б) как комплекс взаимосвязанных между собой HR-процессов;
- в) как основу для разработки плана обучения и развития сотрудников;
- г) все ответы верны.

##### 2. Важно обеспечить работу по оценке персонала как:

- а) внутренний отбор перспективных специалистов в кадровый и управленческий резерв;
- б) отбор внешних кандидатов;
- в) как элемент системы аттестации персонала;
- г) все ответы верны.

**3. В компании должны быть внедрены и отлажены такие процессы, как:**

- а) корпоративная культура, модели компетенций, система KPI, технология оценки кандидатов на этапе найма;
- б) адаптация новых сотрудников, наставничество, обучение, развитие карьеры сотрудников;
- в) мотивация персонала, консолидация коллектива, поддержание лояльности сотрудников и позитивной атмосферы в компании;
- г) все ответы верны.

**4. При внедрении технологии профессионального отбора в компании должны быть разработаны модели:**

- а) корпоративных компетенций;
- б) управленческих компетенций;
- в) профессиональных компетенций, а также компетенций личной эффективности, выступающие критериями оценки сотрудников;
- г) все ответы верны.

**5. Предварительные этапы и бюджетирование профессионального отбора (Ассесмент Центра-АЦ) включают:**

- а) принятие решения проведения АЦ, планирование затрат, внутренний PR и разъяснительная работа в компании при отборе резервистов из числа работающих сотрудников;
- б) выбор руководителя АЦ, наблюдателей и ролевых игроков (внутри компании или из внешних специалистов, приглашаемых в компанию по аутсорсингу); Интервью сотрудников с целью выделения их ключевых профессиональных задач, Сценирование имитационных упражнений и игровых ситуаций, имитирующих ключевые профессиональные задачи;
- в) подготовка наблюдателей и ролевых игроков, Подготовка протоколов и матриц для наблюдателей, Набор сотрудников для АЦ – по решению руководства компании, Организация свободного помещения (чаще нескольких помещений) – в офисе компании, аренда в бизнес-центре или на выезде в пансионате;
- г) закупка канцелярских принадлежностей, Оплата обедов и кофе-пауз для участников (соискателей и специалистов, осуществляющих оценку), Оплата времени наблюдателей;
- д) все ответы верны.

## Мини-лекция

Основные приемы и процедуры оценки персонала:

Критериальный анализ документов (резюме, автобиография, рекомендации, анкеты и тому подобное).

Профессиональное тестирование (специальные знания).

Психологическое тестирование.

Отборочное интервью.

Анализ конкретных случаев.

Использование активных методов, максимально приближенных к реальным профессиональным ситуациям:

- дискуссия,
  - совещание,
  - публичное выступление,
  - презентация (отдела, товара и т.п.),
  - групповое принятие решений,
  - ролевые игры,
  - деловые игры, направленные на планирование, взаимодействие, изменение и т.п.,
  - метод корзины,
  - проверка стрессоустойчивости, скрытых тенденций.
- Подготовка комплексного заключения.  
Итоговое (и/или глубинное интервью).  
Предоставление обратной связи работнику.

## Контрольный тест

### 1. Программа подготовки профессиональной оценки включает:

- А) выбор системы дополнительных методов оценки,
- Б) подготовку наблюдателей и ролевых игроков,
- В) разработку адаптированных игр и упражнений,
- Г) правильную организацию обратной связи для сотрудников по результатам оценки
- Д) Все ответы верны

### 2. Различают три группы имитационных упражнений для АЦ:

- А) письменные упражнения
- Б) упражнения с включением ролевого игрока
- В) групповые упражнения.
- Г) все ответы верны

### 3. Проведение игр и упражнений предполагает

- А) от 3 часов до трех дней
- Б) численность группы от 5 до 25 чел.
- В) наличие квалифицированных наблюдателей
- Г) все ответы верны

#### 4. Для эффективной работы необходимы:

- а) организация видеосъемки при проведении упражнений
- б) дискуссия наблюдателей по результатам упражнений, подготовка отчетов для обратной связи кандидатам
- в) составление заключений по оценке внешних и внутренних кандидатов, Обратная связь внешним и внутренним кандидатам о результатах их участия в АЦ
- г) все ответы верны

#### 5. Интегральная сессия наблюдателей:

- а) проводится после завершения имитационных упражнений в конце оценочного дня
- б) цель интегральной сессии состоит в получении профиля каждого оцененного сотрудника в результате обсуждений оценок наблюдателей
- в) обсуждение проводится так: руководитель АЦ называет имя сотрудника, а наблюдатели зачитывают свои оценки. В случае если оценки разных наблюдателей сильно различаются, руководитель запрашивает у наблюдателей примеры для аргументации. После обсуждения руководитель АЦ оформляет отчет на каждого участника
- г) все ответы верны

### Практикум

Разработка и реализация 8-часового ассессмент-центра для должности менеджер по персоналу, психолог-консультант и т.п.

## Тема 3.3. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

### Метафора темы

*Адаптационная брошюра для кота на испытательном сроке  
(10 заповедей для кота-новичка):*

1. Будь незлобив и толерантен – и тебе ответят тем же.
2. Соблюдай законы гостеприимства. Не обидь входящего в дом хозяина твоего.
3. Не заводи друзей воображаемых, особенно скоростных и летучих.
4. Не давай воли зубищам и когтищам своим, не укуси и не оцарапай.
5. Без гордыни и злонаравия отнесись к знакам внимания посторонних, какими бы жалкими ни казались они тебе.
6. Да не попорти чужой ботинок, ибо беззащитен он есть.
7. Оставь суетность, не вергись под ногами. Вспомни суетность, на пути хозяйском обнаружившись в темноте.
8. Коту – котово. Не ешь из чужой миски.
9. Сотвори себе кумира из хозяина твоего, ибо он есть источник благ твоих, тепла и уюта.
10. Не будь громогласен. Не разевай пасть свою понапрасну, кроме как пропитания для и дабы восславить хозяина твоего. © HR-Journal.ru

## Входной тест

### 1. Когда в организацию как социальный институт приходит новый сотрудник:

- а) для него может быть совсем не очевиден и не очень понятен созданный другими социальный порядок
- б) ему требуется социально-психологическая адаптация
- в) поэтому социальный порядок должен быть этому человеку объяснен, оправдан для него, т. е. должен стать для него законным, «легитимным»
- г) все ответы верны

## Мини-лекция

### Задачи адаптационного периода:

- оказание поддержки для вновь принятого сотрудника;
- формирование доверительного отношения вновь принятого сотрудника к организации;
- оказание помощи в процессе **профессионального** вхождения в содержание работы (ответственные: наставник, куратор, непосредственный руководитель);
- оказание помощи в процессе **социально-психологического** вхождения в коллектив: в организацию в целом и в конкретное подразделение (ответственные: служба персонала, руководитель, опытные сотрудники).

В ходе всего процесса адаптации необходимо постоянно осуществлять контроль за процессом вхождения нового сотрудника в организацию. Такой контроль может быть текущим, так и включать периодические встречи по результатам выполнения адаптационной программы.

Процесс адаптации заканчивается аттестационным собеседованием, на котором подводятся итоги адаптационного периода и планируются дальнейшие мероприятия по повышению эффективности работы сотрудника.

При приеме на работу одновременно большого количества новичков рекомендуется проведение адаптационного тренинга.

### Цели тренинга:

- Информирование по блокам:  
*История организации, ее легенды, ценности, миссия, девиз;*  
*Структура организации, система взаимосвязей между подразделениями и сотрудниками;*

*Каналы передачи информации;*  
*Описание смысла деятельности организации;*  
*Политика в области работы с клиентами и поставщиками;*  
*Критерии качества работы;*  
*Охрана труда в организации и т.п.*

- Знакомство с участниками тренинга – служба персонала, руководители, наставники, сами новички;
- Постановка профессиональных целей и задач, как общих, так и персональных;
- Создание дополнительной мотивации к профессиональному саморазвитию и самокоррекции;
- Формирование позитивной установки по отношению к организации, снижению уровня тревожности;
- Формирование умения выстраивать профессиональные планы;
- Формирование элементарных коммуникативных навыков;
- Формирование рефлексивного отношения новичков к своей профессиональной деятельности.

Также в процессе тренинга тренеры могут обратить внимание в психодиагностических целях на следующие общие показатели:

- общая адекватность – неадекватность;
- креативность, готовность к восприятию нового, устойчивость к неопределенности;
- гибкость – стереотипность сознания и поведения;
- доминантность – не подавляющая других активность;
- готовность взять на себя ответственность – тенденция к уходу от ответственности;
- мотивационную направленность: на задачу, на свои цели, других людей;
- умения: устанавливать контакты, слушать других людей, самопрезентации;
- особенности поведения при конфликтах;
- стрессоустойчивость.

После прохождения адаптационного тренинга необходимо организовать:

- Ознакомление с функциями и структурой отдела, порядком взаимодействия отдела с другими подразделениями компании.
- Определение задач сотрудника на период прохождения испытательного срока, степень ответственности и критерии оценки

- Ознакомление с рабочим местом и профессиональными обязанностями, профессиональный инструктаж, освоение необходимых навыков.

- Назначение наставника для более успешного введения в должность.

- Знакомство с рабочей ситуацией, овладение сотрудником своей профессиональной ролью, достижение хорошей ориентации в деятельности и структуре компании.

- Оценка степени соответствия работника занимаемой должности и выработка рекомендаций по дальнейшему вхождению в должность

### **Контрольный тест**

#### **1. Адаптация персонала – это:**

а) многосторонний процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности

б) процесс его приспособления к непосредственной социальной среде, совершенствования деловых и личных качеств работника

в) это процесс, который требует как от работника, так и от коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге

г) все ответы верны

#### **2. Функции адаптации:**

а) устойчивость и стабильность, повышение сплоченности коллектива, что способствует улучшению морально-психологического климата, нормальному функционированию и развитию коллектива;

б) процесс развития творческих возможностей, способностей и активности личности, ее самовыражения и самоопределения;

в) индивид осваивает социальный опыт и систему ценностей.

г) все ответы верны

#### **3. Стадии адаптации:**

а) 1. Стадия ознакомления (ознакомление с ситуацией). 2. Стадия приспособления (постепенное привыкание, усвоение стереотипов).

3. Стадия ассимиляции (полное приспособление к среде).

б) 1. Стадия ознакомления (ознакомление с ситуацией). 2. Стадия приспособления (постепенное привыкание, усвоение стереотипов).

3. Стадия идентификации (отождествление личных целей с целями коллектива).

в) 1. Стадия приспособления (постепенное привыкание, усвоение стереотипов). 2. Стадия ассимиляции (полное приспособление к среде).

3. Стадия идентификации (отождествление личных целей с целями коллектива).

г) 1. Стадия ознакомления (ознакомление с ситуацией). 2. Стадия приспособления (постепенное привыкание, усвоение стереотипов). 3. Стадия ассимиляции (полное приспособление к среде). 4. Стадия идентификации (отождествление личных целей с целями коллектива).

**4. По характеру идентификации различают:**

- а) две категории работников: безразличные; частично идентифицированные;
- б) кадровые, квалифицированные работники.
- в) три категории работников: безразличные; частично идентифицированные; полностью идентифицированные – это ядро любого коллектива (кадровые, квалифицированные работники).
- г) не различают

**5. Виды адаптации по содержанию:**

- а) профессиональная; психофизиологическая; социально-психологическая; организационная.
- б) успешная, неуспешная
- в) эмоциональная, поведенческая
- г) нет разновидностей

**6. В содержание организационной культуры в качестве элементов неписаного закона входят:**

- а) представления о должностных обязанностях, образцы поведения (нормы)
- б) должностные роли
- в) типичные способы решения задач, ценности и цели организации
- г) все ответы верны

**7. В содержание организационной культуры в качестве элементов неписаного закона входят:**

- а) требования к уровню технологии в организации
- б) организационный стандарт качества продукции или услуг
- в) техника руководства и т. д.
- г) все ответы верны

**8. Организационная культура – это:**

- а) своего рода «характер» организации, то, чем она отличается от других даже при сходной организационной структуре и технологии деятельности
- б) на разных этапах развития организации слой за слоем формируются элементы организационной культуры. Поэтому изучение организационной культуры напоминает археологию: как в археологии при раскопках датируют культурные слои, так и в изучении организационной культуры можно понять смысл ее отдельных элемен-

тов только установив хронологию их прохождения, связав с определенным этапом развития организации.

в) часто в организации должностные инструкции сотрудников либо написаны поверхностно и неполно, либо вообще отсутствуют. Тем не менее все сотрудники каким-то чудом хорошо знают, чем им надо заниматься. Секрет этот раскрывается просто: в организации, кроме более или менее формализованного социального порядка, существует организационная культура как неписаная традиция

г) все ответы верны

**9. «Легитимация» институционального порядка в организации достигается множеством средств:**

а) это и легенды о выдающихся событиях и «великих людях» в истории организации, и мифы, ритуалы, символы, ролевые игры, и организационные традиции, мероприятия по адаптации новых сотрудников, наставничество, когда новый сотрудник прикрепляется к ветерану организации

б) внутрифирменный «паблик рилейшнз», пропагандирующий миссию и цели организации

в) все эти средства внушения и убеждения, сочетающие эмоциональные и рациональные компоненты для того, чтобы индивидуум принял организационный порядок, социальные конвенции, нормы и ценности, поверил в них

г) все ответы верны.

## **Практикум**

Разработать программу «*Welcome! Тренинг*» (или Вводный курс «Добро пожаловать в Компанию!») для производственной компании.

## Тема 3.4. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

### *Метафора темы*

*Эйчарские хокку:*

*Тренеры складно сказали...*

*Вот их бы васаби*

*Да Богу бы в суши.*

© HR-Journal.ru

### **Входной тест**

**1. Основными методами профессионального развития персонала являются:**

- а) профессиональное обучение
- б) развитие карьеры
- в) образование
- г) все ответы верны

**2. Принципы обучения и развития персонала**

- а) объективность
- б) надежность
- в) достоверность
- г) все ответы верны

**3. Принципы обучения и развития персонала**

- а) доступность
- в) соответствие кадровой политике организации
- г) учет целей организации
- д) все ответы верны

**4. Методы обучения персонала делят на большие группы в зависимости от степени отрыва сотрудника от выполнения функциональных обязанностей:**

- а) обучение на рабочем месте; обучение вне рабочего места
- б) нет верного ответа
- в) обучение на рабочем месте
- г) Инструктаж и ротация

**5. Методы обучения должны:**

- а) способствовать формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций.
- б) быть комплексными с точки зрения теории и практики
- в) соответствовать задачам
- г) все ответы верны

## Мини-лекция

### *Первые шаги к систематизации обучения*

1. Формализовать приказом необходимость создания системы обучения
2. Получить максимально полную информацию о потребности.
3. Выбрать учебные формы и программы и поставщика образовательных услуг.
4. Документально оформить прохождение обучения.
5. Оценить эффективность проведенного обучения.
6. Контроль и улучшение процесса

Обучение взрослых должно максимально опираться на так называемый цикл Д. Колба, состоящий из четырех фаз постоянного процесса обучения: 1. Приобретение практического опыта в деятельности; приобретаем его, *действуя*. 2. Восприятие этого опыта и его обдумывание (*рефлексия*). 3. Выводы, *концептуализация* этого опыта. 4. Активное экспериментирование на базе новых идей, концепций. На основе нового опыта – новые *решения*, и снова переход к фазе 1.

Обобщенно можно сказать, что ключевая идея Колба – это опытное осмысление, которое должно занимать центральное место в процессе обучения. К основным методам, позволяющим «опытно осмысливать», формировать и развивать необходимые умения и навыки, относятся следующие активные приемы научения и обучения: дискуссии (обсуждения, диспуты, вопрос-ответ), ролевые игры, анализ конкретных ситуаций, групповое задание, моделирование, проектирование, задание для самостоятельной работы, социально-психологические тренинги, дистанционное обучение, инструктаж, видео, интерактивное видео, мультимедийное обучение, демонстрация, коучинг, кураторство, рабочие ротации, обучение «на открытом воздухе» и др.

## Контрольный тест

### 1. Обучение на рабочем месте:

- а) отличается своей практической направленностью
- б) предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.
- в) отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.
- г) не эффективно

## **2. Инструктаж:**

- а) может проводиться молодым неопытным сотрудником
- б) представляет собой разъяснение приемов работы
- в) представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором.
- г) нет правильного ответа.

## **3. Инструктаж:**

- а) ограничен во времени
- б) ориентирован на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося
- в) обязателен
- г) все ответы верны.

## **4. Ротация**

- а) метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков.
- б) широко применяется организациями, требующими от работников поливалентной квалификации, т. е. владение несколькими профессиями.
- в) ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс и монотонию, расширяет социальные контакты на рабочем месте.
- г) все ответы верны

## **5. Наставничество:**

- а) устаревшее неактуальное понятие
- б) является традиционным методом обучения, особенно распространенным в организациях, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов
- в) не эффективно
- г) не требует системного подхода

## **Практикум**

Разработать полный цикл работ по организации обучения для производственной организации.

# Итоговый контроль

## Бланк для заполнения

*Инструкция:* Выполняя задание, опирайтесь на поведенческие индикаторы, приведенные в каждой теме.

Ф.И.О. слушателя \_\_\_\_\_

Вопрос	Коммуникация	Управление командой	Самопрезентация и саморегуляция
Над каким из аспектов поведения мне следовало бы поработать в первую очередь?			
Почему? Какого результата я добьюсь?			
Какие обстоятельства мне могут помешать?			
Когда я смогу этим заняться?			
Как и когда мне следует оценивать свой успех?			

## Библиографический список

1. *Абабков, В.А.* Адаптация к стрессу. Основы теории, диагностики и терапии [Текст] / В.А. Абабков, М. Пере. – СПб.: Речь, 2004.
2. *Адамс, Б.* Эффективное управление персоналом [Текст] / Б. Адамс; пер. с англ. – М.: Аст: Астрель, 2006.
3. *Богданович, В.Н.* Истории и метафоры ведущему тренинга [Текст] / В.Н. Богданович. – СПб.: Изд-во «Речь», 2006.
4. *Гринберг, Дж.* Управление стрессом [Текст] / Дж. Гринберг. – СПб.: Питер, 2004.
5. *Дафт, Р.Л.* Уроки лидерства / Р.Л. Дафт; при участии П. Лейн; [Текст]; пер. с англ. А.В. Козлова; под ред. проф. И.В. Андреевой. – М.: Эксмо, 2006. – 480 с.
6. *Джуэлл, Л.* Индустриально-организационная психология [Текст] / Л. Джуэлл. – СПб.: Питер, 2001.
7. *Зинкевич-Евстигнеева, Т.* Технология создания команды [Текст] / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко. – СПб.: Речь, 2002.
8. *Змановская, Е.В.* Руководство по управлению личным имиджем [Текст] / Е.В. Змановская. – СПб.: Речь, 2005.
9. *Каменюкин, А.Г.* Антистресс-тренинг [Текст] / А.Г. Каменюкин, Д.В. Ковпак. – СПб.: Питер, 2004.
10. *Карпов, А.В.* Психология менеджмента [Текст] / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 1999.
11. *Лиддел-Гарт, Б.* Стратегия не прямых действий (Энциклопедия военного искусства) [Текст] / Б. Лиддел-Гарт. – М., СПб.: 1999.
12. *Линчевский, Э.Э.* Мастерство управленческого общения: руководитель в повседневных контактах и конфликтах [Текст] / Э.Э. Линчевский. – СПб.: Речь, 2002.
13. *Панфилова, А.П.* Деловая коммуникация в профессиональной деятельности [Текст] / А.П. Панфилова. – СПб., 2001.
14. *Петров, А.В.* Дискуссии и принятие решений в группе: технология модерации [Текст] / А.В. Петров. – СПб.: Речь, 2003.
15. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности [Текст]; под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001.
16. Психология менеджмента [Текст] / под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Изд-во «Питер», 2004.

17. *Равикович, Н.Е.* Тренинг командообразования. Цели, диагностические методики, игры [Текст] / Н.Е. Равикович. – М.: Генезис, 2003.
18. *Ребрик, С.Б.* Бизнес-презентация: подготовка и проведение. 150 рекомендаций [Текст] / С.Б. Ребрик. – М.: Эксмо, 2007.
19. *Роббинз, С.П.* Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами [Текст] / С.П. Роббинз, Ф.Л. Хансейкер; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 464 с.
20. *Сидоренко, Е.В.* Мотивационный тренинг [Текст] / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2001.
21. *Сидоренко, Е.В.* Тренинг влияния и противостояния влиянию [Текст] / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2003.
22. *Сидоренко, Е.В.* Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии [Текст] / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2003.
23. *Скрипюк, И.И.* 111 баек для тренеров: истории, мифы, сказки, анекдоты [Текст] / И.И. Скрипюк. – СПб.: Питер, 2006.
24. Трактаты о военном искусстве [Текст] / Сунь-Цзы, У-цзы. – М.–СПб., 2003.
25. *Турнер, Д.* Ролевые игры. Практическое руководство [Текст] / Д. Турнер. – СПб.: Питер, 2002.
26. *Фопель, К.* Команда. Консультирование и тренинг организаций [Текст] / К. Фопель; пер с нем. – М.: Генезис, 2005.
27. *Фопель, К.* Создание команды. Психологические игры и упражнения [Текст] / К. Фопель; пер. с нем. – М.: Генезис, 2003.
28. *Хесль, Г.* Посредничество в разрешении конфликтов. Теория и технология [Текст] / Г. Хесль. – СПб.: Речь, 2004.

**Зиновьева Дина Муратовна**

# **ПСИХОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ**

*Учебно-методическое пособие*

*Электронное издание*

Тираж 100 экз.

Волгоградский институт управления – филиал ФГБОУ ВО РАНХиГС  
400131, Волгоград, ул. Гагарина, 8  
Издательство Волгоградского института управления –  
филиал ФГБОУ ВО РАНХиГС  
400078, Волгоград, ул. Герцена, 10