

**РАО “ЕЭС России”  
Главный вычислительный Центр Энергетики  
Северо - Западный филиал**

**И.Е. Лесковец**

**Психологические вопросы управления  
персоналом**

Учебное пособие

Санкт - Петербург  
1998

### **Введение.**

*Научно-технический прогресс приводит к постоянному усложнению процессов управления производством. Управленческие решения становятся все более ответственными, так как возрастает степень воздействия их на все стороны общественной жизни. Ошибки в управлении влекут за собой цепь негативных последствий - социальных, экономических, экологических и т.д.*

*Это ставит большие задачи перед психологией управления, ориентируя ее на всестороннее изучение понятия “человеческий фактор”, на выработку конкретных и внедряемых в производство рекомендаций, построенных на прочном фундаменте психологической теории и в то же время апробированных и проверенных на практике.*

*Деятельность современного руководителя не может быть эффективной без овладения им необходимыми психологическими знаниями и методами, без умения использовать их на практике. Не случайно, поэтому возрастает интерес руководителей к психологическим проблемам управления*

### **Психологические особенности деятельности руководителя.**

Деятельность руководителя протекает в сложных, нестабильных условиях и предъявляет к человеку, занимающемуся такой деятельностью высокие требования, но с другой стороны позволяет реализовать себя, раскрыть свои способности и потенциальные возможности как никакая другая.

Деятельность руководителей отличается большим разнообразием: тип производства, характер управляемого коллектива, особенности решаемых задач - все это приводит к тому, что в психологии сложилось мнение о невозможности составить “портрет идеального руководителя”, так как требуются различные качества, чтобы управлять сложившимся, стабильным коллективом или формировать новый; решать задачи в привычных условиях или иметь дело с постоянно изменяющимися системами; руководство мужским или женским коллективом так же требует различных подходов. Но тем не менее можно выделить качества, которые чаще всего (не с необходимостью, а с достаточно высокой вероятностью) присущи сильному руководителю.

Сильные руководители характеризуются пониженной нормативностью т.е. обычно в меньшей степени обеспокоены соблюдением различных норм, менее консервативны, пластичны и свободны в поведении, более удовлетворены жизнью, терпимы и уживчивы, свободны от зависти, лучше ладят с людьми, естественны, склонны брать на себя разрешение конфликтов и сложных ситуаций; легче отказываются от сложившихся, но ставших неадекватными изменившимся условиям поведенческих стереотипов. Они обычно лучше адаптируются к социальным условиям, могут служить источником нормативов поведения для окружающих. Они свободны от шаблонов, склонны к непостоянству, благожелательны, прямолинейны, самоуверенны, реалистичны в суждениях, практичны, несколько жестки и черствы по отношению к окружающим, эмоционально стабильны, обладает высоким творческим потенциалом. Указывая на вероятность этих характеристик, следует отметить, что в некоторых условиях они будут препятствовать деятельности руководителя.

Предлагаемый опросник позволяет определить условия деятельности наиболее подходящие вам как руководителю.

## Опросник

### Инструкция

Ответьте “да” или “нет” на приведенные ниже вопросы:

1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли Вам было отказаться от тех приемов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?

3. Долго ли Вы оказывали предпочтение ранее возглавлявшему Вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умаете ли Вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?
6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (невыплатой зарплаты, нехваткой жилья, перебоями в снабжении и т.п.)?
12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?
13. Считаете ли Вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность Вашего руководства значительно повысилась бы?
14. Представляете ли Вы подчиненным Вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

#### “Ключ” теста.

Определите количество набранных Вами баллов по следующей таблице:

<b>№ вопр.</b>	<b>“Да”</b>	<b>“Нет”</b>	<b>№ вопр.</b>	<b>“Да”</b>	<b>“Нет”</b>
<b>1</b>	1	0	<b>8</b>	0	2
<b>2</b>	0	1	<b>9</b>	1	0
<b>3</b>	0	1	<b>10</b>	1	0
<b>4</b>	0	2	<b>11</b>	0	2
<b>5</b>	2	0	<b>12</b>	0	1
<b>6</b>	1	0	<b>13</b>	0	2
<b>7</b>	1	0	<b>14</b>	2	0

Максимально возможное количество баллов - 20

От 0 до 5. По складу Вы больше специалист, чем руководитель, и если представится возможность перейти на такую должность, как, например, главный специалист, главный инженер и т.п., - не надо колебаться!

От 6 до 10. Нельзя сказать, что Вы сильный руководитель, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и к мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15. Вы относитесь к типу “руководителя - организатора”, умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального плана, проблему снабжения. Ваша сила в том, что Вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в Вашем подразделении идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте исполнение.

От 16 до 20. Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но Вам трудно работать в “текучке”. Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как Вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

Данный тест может быть использован руководителем для анализа своих сильных и слабых мест, но его нельзя использовать для оценки нижестоящих руководителей, так как в нем предусмотрена оценка достоверности результатов.

При изучении управленческих способностей выделено несколько интеллектуальных качеств, которые способствуют эффективности деятельности руководителя:

- “свертывание” деятельности; (под этим качеством понимается способность разбивать информацию на отдельные блоки и воспринимать ее не отдельными частями, а целыми блоками). Например, дети, только начинающие читать, воспринимают слоги, затем - отдельные слова, старшеклассники уже читают целыми предложениями, а выпускники вузов способны сразу воспринять информацию целого абзаца. (Таким же образом происходит и укрупнение блоков в других видах восприятия информации.)

- умение мыслить масштабно; (здесь понимается способность оперировать достаточно обобщенными категориями, опираться в размышлениях на значимые и фундаментальные закономерности, умение рассмотреть свою

проблему в рамках более общих понятий). Если руководитель принимает решение, исходя не только из интересов своей группы, а, учитывая интересы организации, в которую она входит, значит, в данном случае, он мыслит в масштабе целой организации. Руководитель бывает более успешным, если принимает решения в масштабе вышестоящей организации.

- **многовариантность решений** (имеется в виду умение разрабатывать несколько решений проблемы, в этом случае более вероятно найти оптимальное.)

К управленческим умениям эффективно управлять относят следующие 11 факторов:

- **способность управлять собой**; Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют во многих формах жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

- **разумные личные ценности**; Разрушение традиционных для нашей страны ценностей привело к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных руководителей требуется способность прояснить свои личные ценности.

- **четкие личные цели**; Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от руководителя требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.

- **упор на постоянный личный рост**; Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый руководитель должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.

- **навык решать проблемы**; Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время, как средства их решения - зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной частью управленческих навыков.

- **изобретательность и способность к инновациям**; Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменение ситуации.

- **высокая способность влиять на окружающих**; Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.

- **знание современных управленческих подходов**; Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

- **способность руководить;** Большие затраты и трудности связаны с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.

- **умение обучать и развивать подчиненных;** Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного “устаревания”. Поэтому руководителям требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.

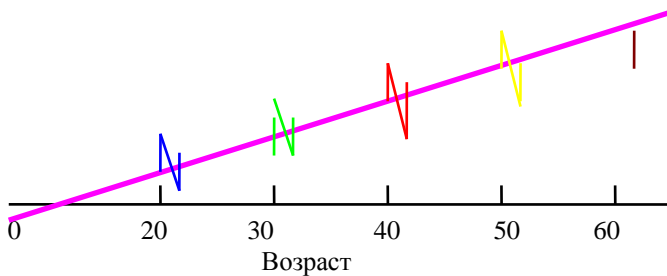
- **способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.** Сложные проблемы во все большей мере требуют объединенных усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

### Стадии деловой жизни.

В профессиональной деятельности руководителя или специалиста выделяют несколько этапов, которые характеризуют его деловую активность и компетентность. Переход от одного периода к другому является зачастую возрастным кризисом для человека, или, другими словами, наступает возрастная кризис личности. В это время происходит осмысление того, что было сделано раньше, может производиться переоценка жизненных ценностей и постановка новых целей на будущее. Иногда человек переходит из одного этапа в другой легко и незаметно, но чаще эти переходы бывают психологически достаточно трудны. Обычно эти переходы совпадают со следующими возрастными рамками:

Этап первый: 20 - 24 года	Начало карьеры
Этап второй: около 30 лет	Приобретение определенной компетенции
Этап третий: около 40 лет	Анализ достижений и рассмотрение возможностей для перемен
Этап четвертый: около 50 лет	Подведение итогов карьеры и подготовка выхода в отставку
Этап пятый: около 60 лет	Переход к нерабочей жизни

Стадии



С течением времени и по мере достижения зрелости направленность развития нуждается в изменениях. Если говорить о типичной карьере, то можно определить следующий образец развития:

*Включение.* После того, как молодой человек завершает свое образование, он поступает на службу. В первые несколько месяцев он сталкивается со многими неизвестными и может в принципе совершить грубые ошибки. Происходит физическое и психическое приспособление к новому виду деятельности. Это время называется периодом адаптации. Его длительность - от трех до шести месяцев. Главное, что беспокоит человека, - это войти в новый коллектив и найти свое место внутри организации. Данный период можно сравнить с изучением новой игры: существуют правила, которые нужно понять, и варианты, которые необходимо выбрать. Это время быстрого обучения.

*Достижение успеха.* (20 - 30 лет). В первые годы своей работы человек нуждается в росте, главным для него теперь является “попасть в цель”. Может оказаться, что традиции будут сильно препятствовать этому, и человек будет действовать смело и даже напористо. Этот этап в индивидуальном развитии можно определить как борьбу и поиск признания.

*Профессионализм.* (30-40 лет). Накапливая опыт и, вероятно, отвечая на требования своей организации, человек вступает в новую фазу - фазу консолидации. Личностное признание уже не является проблемой, однако существует необходимость расширить сферу приложения своих способностей, добиваться признания себя как нужного и хорошего сотрудника. Ценности переосмысливаются, происходит переоценка и важности работы. Люди, которые уже попали в период консолидации, по иному начинают рассматривать свои достижения.

*Переосмысление целей.* (40-50 лет). В это время многие руководители переживают период серьезных изменений и размышлений. В этот период они начинают относиться к себе более внимательно. Подвергают сомнению значение своей работы, задавая себе вопрос, который никогда не задавали раньше: нужно ли тратить свои жизненные силы на старательную работу? Эту фазу мы называем переоценкой, и, когда человек проходит эту фазу успешно, он приобретает большую глубину и свободу.

*Мастерство.* (50-60 лет). Руководитель достигает вершин своего профессионального развития и концентрирует свое внимание на развитии



других сотрудников, он проявляет заботу о благополучии всей организации, думает о сотрудниках моложе себя, стараясь помочь им работать более эффективно. Этот период искусства управления, на протяжении которого больше внимания уделяется не своему развитию, а развитию других.

Конечно, приведенное выше описание следует рассматривать как идеальный образец. Разумеется, жизнь каждого конкретного человека более сложна и разнообразна, и не у всех можно выделить все приведенные этапы. Известно, что многие переживают период стресса и потрясений при переходе от одного этапа своей карьеры к другому.

На протяжении всей управленческой жизни возникают ситуации, когда меняются виды деятельности. Важно, чтобы эти новые виды работы в тот момент соответствовали личным потребностям человека. Работа, которая не позволяет вам реализовать свой потенциал, ослабит вас независимо от возможностей вашего поста.

### **Стадии профессионализации.**

Руководителю полезно знать, как меняется отношение работников к выполняемой деятельности в зависимости от стажа их работы. К человеку, длительно работающему на одном месте, относятся как к опытному, проверенному и благонадежному сотруднику. С другой стороны, с течением времени могут происходить не только положительные, но и отрицательные изменения в отношении к своей работе, своим обязанностям, в мотивации деятельности. Выделяют три стадии профессионализации:

1. Стадия развития
2. Стадия внутреннего противоречия
3. Стадия поиска

На первой стадии - развития - человек приходит на новую работу и начинает осваивать новую для себя деятельность, формируются профессиональные действия, навыки и умения. Происходит овладение знаниями, мастерством, профессией. Длительность этой адаптационной стадии около 1,5 лет.

На второй стадии профессионализации работник характеризуется высоким уровнем профессионального мастерства, стабильностью деятельности. Происходит жесткое определение задач и условий, в которых они должны выполняться. Наиболее простые виды деятельности автоматизируются. Для оперативной деятельности подобные изменения в протекании действий угрожают тяжелыми последствиями. В том случае, когда в объекте контроля произойдет нарушение, отклонение от обычных, ежедневно повторяющихся параметров может возникать неспособность устранить эти нарушения. Длительность второй стадии - 1,5-3,5 года. Эти данные, полученные на оперативном персонале АС, подтверждаются и другими статистическими выкладками, отмечается, например, что уровень аварийности наиболее высок среди водителей со стажем 5 лет; когда люди уже овладели мастерством,

навыками вождения, поверили в свои силы, избавились от страхов и переоценивают свои возможности, забывая об осторожности и самоконтроле. И в этом случае стаж, опытность и излишняя самоуверенность играют отрицательную роль.

На третьей стадии профессионализации происходит поиск новых форм деятельности. Иногда человек делает это осознанно, иногда на бессознательном уровне. Однообразие задач, стереотипность решений, монотонность приводят к развитию негативных процессов: обостряется чувство неудовлетворенности, снижается интерес к работе, появляется общая усталость, пассивность, внутренняя небрежность и раздражительность, возрастает нервно-эмоциональное напряжение, крайними проявлениями служат наличие психосоматических заболеваний (язва, сердечно-сосудистые болезни, невротические состояния). Для разрешения противоречий на этой стадии существуют два возможных пути. 1.) Поиск смысла и интереса за пределами профессиональной деятельности, в этом случае снижается эффективность человека как профессионала. Работа становится лишь средством материального, бытового, социального обеспечения, получения свободного времени и т. д. Человек старается следовать минимальному уровню профессиональных требований. 2.) Работники, идущие по второму пути разрешения внутренних противоречий, обладают высокой личностной активностью, которая обеспечивает поиск новых форм деятельности, ломку стереотипов, штампов, а значит и постоянно высокий уровень профессионализма.

Количество периодов развития отдельного человека в зрелом возрасте зависит в первую очередь от активности самого субъекта, от его деятельностной динамики и содержания новых форм профессиональной деятельности, которые он сам выбирает и в которые последовательно включается в ходе профессионализации.

### **Жизненная позиция.**

Люди, принимая важные решения по поводу себя и других, формируют свои основные жизненные позиции, которые имеют фундаментальное влияние на всю их жизнь. На основе того, как человек относится к себе и к другим, разработана одна из типологий личности в психологии. Наблюдая за людьми, не так уж сложно определить то, какой жизненной позиции придерживается человек, а это может помочь в прогнозировании его поведения в той или иной ситуации, а также дает возможность корректировать поведение человека с целью оптимизации его деятельности. Простой и ясный способ описывает четыре основные жизненные позиции. Люди могут считать себя “в порядке” (ощущая себя “хорошо”) или не в “порядке” (ощущая себя “плохо”) и аналогично придают оценку “в порядке” или “не в порядке” окружающим.

Четыре крайних жизненных позиции, связанные с различными комбинациями этих оценок, можно описать следующим образом:

1. *Я в порядке - вы в порядке.* Люди, придерживающиеся такой жизненной позиции, в основном положительно относятся к себе. В целом они считают жизнь обнадеживающей и приятной, склонны чувствовать себя удовлетворенными ею и довольствоваться тем, что имеют. Анализируя свое прошлое, они сосредоточиваются на приятных и радостных воспоминаниях. Они положительно относятся к другим людям, считая, что от них можно многого добиться. Они не становятся сентиментальными или неразборчивыми, но ценят добрые отношения и контакт с окружающими, исходящее от них одобрение своих поступков.

2. *Я в порядке - вы не в порядке.* Люди, придерживающиеся такой жизненной позиции, в основном положительно относятся к себе, но они чувствуют очень существенную разницу между собой и окружающими. Они считают большую часть других людей несовершенными или худшими, чем они сами, находят, что окружающим не хватает таких качеств, как ум, честность, нравственность, привлекательность или опытность. Люди этой жизненной позиции думают, что превосходят других и стремятся продемонстрировать это им и себе. Они могут выглядеть надменными, холодными, высокомерными; таких руководителей обычно не любят.

3. *Я не в порядке - вы в порядке.* Люди этой жизненной позиции считают, что у них есть существенная слабость или недостаток, из-за чего они уступают другим. Им не хватает оптимизма по отношению к себе. Эти люди не слишком нравятся себе потому, что концентрируют свое внимание на слабостях, недостатках, несоответствии требованиям, неудачах - действительных или воображаемых. Проблемы и разочарования служат как будто специально для того, чтобы продемонстрировать им что они справятся с ними не так хорошо, как другие.

Окружающих они оценивают более высоко; считают, что те более значительны, зрелы, целеустремленны, талантливы и элегантны. Короче говоря, люди этой позиции смотрят на окружающих снизу вверх.

4. *Я не в порядке - вы не в порядке.* Люди этой позиции могут чувствовать себя подавленно, могут утратить веру в свою способность создать себе приемлемые жизненные условия или ощущать удовольствия от жизни. Они не только низко ценят себя, но воспринимают и окружающих как людей, тоже в том или ином смысле ущербных. Любые взаимоотношения ощущаются ими как сплошное разочарование. Эта позиция может иметь крайне отрицательные последствия для личности, приводя к утрате бодрости, сил и воодушевления.

Человек может найти оправдание для всех четырех типов поведения. Всегда накапливаются данные, свидетельствующие, что его отношение к жизни оправданно. Эти оправдания часто собираются неосознанно, так как сам человек не замечает этого. Жизненные позиции оказывают большое влияние на поведение людей, которое кратко описывается в приводимой ниже схеме.

<i>Жизненная позиция</i>	<i>Те, кто придерживаются такой позиции</i>
Я в порядке - вы в порядке	Реальная самооценка Уверены в себе Отзывчивы Поддерживают добрые отношения с окружающими Вызывают доверие Спокойны Отзывчивы к изменению ситуации
Я в порядке - вы не в порядке	Имеют завышенную самооценку Чрезмерно самоуверенны Трудны в общении Выглядят надменными Подавляют других Преувеличивают свою роль в работе
Я не в порядке - вы в порядке	Заниженная самооценка Недостаточно уверены в себе Склонны к подчинению Не имеют достаточной убежденности Не способны взять на себя инициативу Недооценивают свою роль в работе Поддаются стрессам
Я не в порядке - вы не в порядке	Недостаточно энергичны Склонны к подавленности Не способны проявлять настойчивость Свыклись с неудачами Недостаточно творчески относятся к работе Вызывают отрицательные взаимоотношения

С людьми, занимающими первую позицию, легко установить открытые доброжелательные отношения, наладить контакт, следует указывать на положительные и отрицательные стороны выполненной работы, так как справедливая критика, высказанная спокойным тоном, воспринимается ими как руководство к действию.

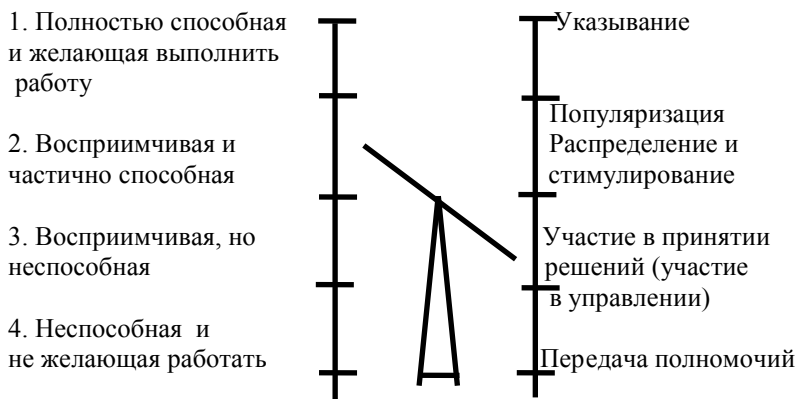
Люди, придерживающиеся второй позиции, требуют более критического отношения, но в доброжелательной форме, чтобы не страдало их самолюбие, а также следует подчеркивать сильные стороны других работников и требовать уважения к окружающим.

К людям, относящимся к третьей и четвертой позиции, необходим более щадящий подход. Они нуждаются в одобрении и поддержке, следует отмечать их положительные качества и успехи, и способствовать повышению самооценки.

## **Стили руководства**

Выделяют три типа руководства: авторитарный (автократический), демократический, либеральный (попустительский). Одни специализируются на выдачу указаний по поводу выполненной работы (автократы), другие посвящают свое время поощрению, поддержке и развитию взаимоотношений (либералы), третьи - достаточно хорошо выполняют обе эти функции (демократы). Разные управленческие стили в одних условиях могут сработать, а в других - нет. Иными словами, нет одного наилучшего подхода, который равным образом можно было бы использовать во всех ситуациях; различные организационные условия требуют различных подходов.

Следующая схема указывает стиль руководства для рабочих групп разной зрелости.



### **Указывание.**

Руководитель тщательно инструктирует и следит за выполнением задачи, оставаясь глубоко вовлеченным во все детали происходящего. Быстро выявляется не соответствующая требованиям работа и неудовлетворительные образцы, и на них указывается тем, кто за что отвечает. Руководитель четко разъясняет, чего он ожидает и настаивает на улучшении, особенно выделяя развитие личного мастерства.

*Когда применять.* Стиль руководства “указывание” применяется к отдельным группам и лицам, неспособным справиться с задачей и не имеющим желания учиться самим. Этот подход особенно полезен с вновь принятыми на работу или в случаях, когда приходится возглавить подразделение на которое “махнули рукой”.

*Что делать.*

- Будьте четкими по поводу образцов.
- Часто проводите инструктаж.
- Развивайте технические умения людей.
- Проверяйте выполнение работы.
- Когда необходимо - наказывайте.
- Отмечайте ошибки и хорошую работу.
- Будьте тактичным, но жестким.
- Делайте акцент на результатах.
- Демонстрируйте заинтересованность в обучении, помогайте ему.

### **Популяризация.**

Руководитель часто выдвигает новые инициативы и очень активен в указаниях, инструктировании и надзоре за работой. Важным приоритетом считается общение, и руководитель вкладывает много сил в знакомства с людьми и развитие контакта с ними. Много внимания уделяется образцам в работе, и работники вовлекаются в установление. Обсуждается соответствие работы образцам, и работа людей связывается со всей организацией.

*Когда применять.* Этот стиль применяется в отношении более или менее сформировавшихся групп и лиц, которые обладают определенными базовыми навыками, но которым еще многому можно научиться. Этот стиль хорошо подходит группам, члены которых старательны, но должны больше заботиться о своей работе. Подобный подход также полезен в отношении групп, неспособных решить проблему качества или производительности труда. Упор руководителя на контроль и инструктирование целенаправленно развивает способности работников.

*Что делать.*

- Потратьте свое время на каждого.
- Выявляйте общие интересы.
- Оценивайте индивидуальные характеристики.
- Интенсивно общайтесь.
- Развивайте чувство гордости за результаты.
- Когда необходимо - приказывайте.
- Следите за тем, чтобы работа соответствовала образцам.
- Наказывайте, если это необходимо для поддержания образцов.
- Вознаграждайте позитивное поведение.

### **Участие в управлении**

Руководитель концентрируется на улучшении морального состояния группы, активен в развитии личных отношениях и поощряет чувство

причастности. Людей обучают самих братья за свои проблемы и решать их. Доля приказов минимальна, хотя исключительные случаи проясняются и решаются руководителем. Внимание придается тому, чтобы важные вопросы были полностью разъяснены, и лидер поощряет членов группы вносить вклад в работу более широкой организации.

*Когда применять.* Стили руководства “участие” используется в отношении работников и групп, имеющих базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства технических аспектов работы. Дальнейшее развитие подобной группы требует, чтобы ее члены в своей ежедневной работе брали на себя больше ответственности и чтобы их моральное состояние оставалось хорошим.

*Что делать.*

- Ограничивайте прямые указания и контроль.
- Создавайте системы самоконтроля.
- Проводите консультации по отдельным проблемам.
- Развивайте людей, руководя ими при выполнении заданий.
- Широко, активно общайтесь.
- Поощряйте высказывание замечаний и установление обратной связи.
- Ставьте цели, не уточняя способ их достижения.
- Предоставляйте больше ответственности.

### **Передача полномочий**

Руководитель выступает в качестве последнего резерва, но оставляет большую часть работы отдельным членам группы. Ежедневный надзор и контроль осуществляется членами группы.

*Когда применять.* Стилль руководства “передача полномочий” используется в отношении отдельных лиц и групп, достигших высокой квалификации и стремящихся посвятить свои силы хорошей работе. Этот стилль подходит для управления квалифицированными людьми с ответственным и позитивным отношением к своей организации.

*Что делать.*

- Проясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним.
- Если Вас просят, оказывайте поддержку.
- Если необходимо, представляйте групп у другим.
- Избегайте вмешательства в дела.
- Серьезно реагируйте на просьбу.

Для того, чтобы оценить свой собственный стилль руководства, можно воспользоваться следующей методикой

**“Можете ли Вы быть жестким руководителем ?”**

## Инструкция.

Сначала прочтите приведенные ниже пары утверждений и оцените их справедливость для Вас лично. Чем ближе Вам одно из утверждений каждой пары, тем более высокую оценку Вы должны ему выставить, но при этом сумма оценок по каждой из пар должна быть равна 10, (например, Д-утверждений-7 очков, В-утверждений-3 очка).

Д - утверждения	В – утверждения
1. Работая с людьми я трачу основное время на то, что говорю сам. очки _____	1. Работая с людьми, я трачу основное время на то, что выслушиваю их. очки _____
2. Я достигаю успехов за счет затрат, главным образом, собственной энергией. очки _____	2. Я достигаю успехов за счет использования в нужном направлении энергии других. очки _____
3. Я защищаю себя от нападок или критики тем, что даю отпор немедленно и решительно. Я использую свою энергию на то, чтобы идти к цели напрямик. очки _____	3. Я защищаю себя от нападок или критики путем отвлечения или рассеивания энергии моих оппонентов, позволяя им тратить свою энергию на критику до тех пор, пока они не устанут. очки _____
4. Я всегда стараюсь добиться того, чтобы люди поняли мою точку зрения. очки _____	4. Я всегда оставляю добиться того, чтобы полностью понять точку зрения других. очки _____
Всего Д - очков _____	Всего В – очков _____

В основу данной методики положен тезис о том, что каждый руководитель располагает двумя видами технических ресурсов: Д-ресурсами и В-ресурсами. Д-ресурсы (от слова “действовать”) тратятся нами на то, чтобы воздействовать на окружающих, навязывая им свои желания, свое видение проблем, свое стремление к быстрейшему их разрешению. В-ресурсы (от слова “воспринимать”) служат для того, чтобы уяснить чувства, желания и стремления подчиненных и других людей, с которыми приходится сталкиваться по делам службы.

Средние значения полученных оценок составили для группы из 1200 американских руководителей: для Д-утверждений - 16 очков, а для В-



утверждений - 22 очка. Если Ваши оценки по одному из видов утверждений выше этих средних оценок, это можно расценить как свидетельство Вашей большей склонности к жесткому стилю руководства (в случае более высокой суммы по Д-утверждениям),

либо к повышенной податливости к воздействиям извне (в случае более высокой суммы по В-утверждениям). Стоит добавить, что когда из общей группы американские исследователи выделили руководителей, признанных их начальством перспективными, то оказалось, что для них характерна более высокая, чем в среднем, сумма оценок по Д-утверждениям - около 20 очков. Это уже достоверное статистическое подтверждение тому, что жесткий стиль руководства приносит лучшие результаты, чем стремление быть хорошим для всех.

### **Работа с людьми**

В своей непосредственной ежедневной деятельности руководитель общается с людьми. Взаимодействие одного человека с другим состоит из трех параметров: самоподача, коммуникация и представление о человеке, с которым мы общаемся.

*Самоподача* - это один из важных параметров, который определяет влияние человека на окружающих, т.к. эта характеристика необходима руководителю, мы более подробно рассмотрим факторы, из которых она складывается.

#### **ФАКТОР**

#### **ВПЕЧАТЛЕНИЕ**

Одежда и наружность      Подходящая к случаю, стильная одежда усиливает общее впечатление.

Осанка      Твердый, уверенный вид, спокойствие, достоинство заставляет предполагать большую внутреннюю силу.

Поведение      Умение производить впечатление уверенности в себе, четко излагать свои потребности, настойчивость увеличивают вероятность получить требуемое.

Личное общение      Личный контакт усиливает влияние.

Вознаграждение      Ожидание вознаграждения делает человека более поддающимся влиянию.

Влиятельность на других людей в основе своей имеет уверенность в себе. Вам могут помочь следующие указания, которые, как показывают исследования, характерны для уверенных в себе людей.

1. Избегайте запутывающих эмоций: если Вы разъярены, оскорблены или эмоционально уязвлены, от окружающих нужно ожидать реакции на Ваши

эмоции, а не на то, что Вы хотите до них донести. Это может запутать вопрос и направить усилия в сторону от решения задачи.

2. Будьте проще: иногда важность того, что люди хотят донести до других, теряется из-за излишней сложности или попыток иметь дело с несколькими вопросами.

3. Добивайтесь своего: работайте над решением вопросов, несмотря на необходимость долго разъяснять свои намерения, пока Вы не будете удовлетворены возможностью решить проблему.

4. Не “роняйте себя”: если что-либо для Вас важно, добейтесь, чтобы другие знали о Вашей позиции.

5. Следите, чтобы Вас не “сбивали”: окружающие, часто неосознанно, будут пытаться увести Вас в сторону от того, что Вы хотите до них донести. Это может быть вызвано давлением, которое Вы на них оказываете. Ознакомьтесь с их точкой зрения, но настаивайте на своем.

6. Ошибка не ослабляет: если Вы ошиблись - что рано или поздно случается со всеми - не давайте возникнуть чувству несоответствия своему месту. Такое чувство подрывает Ваши позиции.

7. Стремитесь к победе за победой: старайтесь создать ситуации, в которых Ваша работа будет приносить Вам победу, но не за счет других людей. Посвятите некоторое время изучению того, как и они тоже могут выиграть. В этом случае обе стороны в личных взаимоотношениях могут чувствовать выгоду, создавая, таким образом, основу для дальнейших, продуктивных контактов.

## **Коммуникации**

Говоря о процессе общения можно выделить принципы, которые лежат в его основе и техники, которые мы используем.

Принципы общения сводятся к общеизвестной формуле “Относись к другому так, как бы ты хотел, чтобы относились к тебе”, и имеют несколько психологических подтекстов.

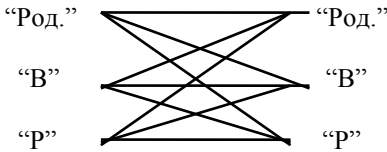
1. Доверие к другим. Всегда стараться видеть в других что-то хорошее - это очень сближает людей. Человек тонко и точно чувствует каким его видит другой, и отношение партнера определяет дальнейшие отношения. Человек становится таким, каким его видит другой. Считая его плохим, делаете его плохим или, наоборот, хорошим.

2. Стремиться увидеть индивидуальность человека. Попытки изменить человека проявляются в желании “воспитать” на чьем-то примере, но смотрите на него - он интересен и уникален.

3. Не манипулируйте партнером в своих интересах, а активно взаимодействуйте с ним, решая общие проблемы на основе взаимности, не проявляйте своего превосходства.

Существуют различные техники общения и наиболее известна Э.Берна. Эта техника предполагает существование трех позиций: превосходства

(“Родитель”), равноправия (“Взрослый”) и подчинения (“Ребенок), одну из которых занимает сам человек в процессе коммуникации, а в другую ставит своего партнера.



Из этой схемы видно, что даже в одностороннем порядке к молчащему человеку можно обратиться 9 различными способами.

Не все способы или виды взаимодействий одинаково успешны. Одни следует употреблять очень редко, другие в определенной ситуации, третьи - широко. Искусство общения зависит от умения определять собственную позицию и позицию партнера в конкретном диалоге.

Понятие манипуляции.

Под манипуляцией в психологии понимают такое взаимодействие, при котором только один из партнеров получает выгоду и использует другого в своих целях, не учитывая его интересов. Манипулятивное воздействие осуществляется скрыто и существует определенная трудность в его распознавании.

### **Эффективная обратная связь.**

Вероятно, самый надежный способ больше узнать о себе и о других людях - это обратная связь от окружающих. Термин “обратная связь” - специального происхождения и заимствован из техники, а теперь применяется для характеристики поведения человека. “Обратную связь” можно определить как сообщение мнений, оценок, отношений к нашим решениям и поступкам от людей, которые имеют непосредственное к ним отношение. Суть обратной связи состоит в том, что информация о воздействии поведения человека на окружающих позволяет увидеть, насколько избранный способ поведения эффективен. Такая обратная связь может помочь человеку решить нужные ли иные способы поведения. Руководители особенно нуждаются в обратной связи, ведь эффективность их деятельности прямо зависит от характера отношений с другими людьми. Используя обратную связь, вы лучше поймете, как нужно строить отношения с другими людьми, сможете усовершенствовать свои навыки работы с группой, преодолеть трудности человеческого общения. Обратная связь - это мощное средство индивидуального развития, но им нельзя злоупотреблять. Важно для тех, кто осуществляет обратную связь, активно

следить за ходом событий, решая, когда и какие поправки нужно вносить, дабы обратная связь оказалась полезной и неразрушительной. Разработаны следующие правила использования обратной связи.

***С намерением помочь.*** Иногда руководители используют обратную связь с целью свести счеты с кем-то или дисциплинировать сотрудника. Такая обратная связь носит характер наказания, и поэтому ее ценность как средства помощи в индивидуальном развитии снижается. Ясно, что полезная обратная связь предназначена помочь человеку.

***Осуществленная с полным вниманием.*** В работе руководителя так много забот и проблем, что ему зачастую трудно уделить достаточно внимания другому человеку. И тем не менее осуществление обратной связи - это трудная и деликатная задача, решение которой требует персонального внимания к человеку.

***Инициированная получателем.*** Обратная связь предоставляется с большей готовностью, если попросить о ней прямо, без обиняков. Можно просто спросить “ Скажите, что вы думаете о моем решении ... в данной ситуации?” После такого приглашения гораздо легче произвести эффективный обмен мнениями. Столь открытая обратная связь вносит значительный вклад в формирование конструктивных рабочих отношений.

***Выраженная прямо.*** Чтобы принести пользу, обратная связь должна быть целенаправленной, возникать в конкретных ситуациях и определяться конкретными формами поведения. Наиболее ценная обратная связь - прямая, открытая и конкретная. Неопределенные, косвенные и осторожные заявления бесполезны и могут лишь ввести в замешательство и расстроить человека.

***Выраженная полностью.*** Чтобы быть более эффективной, обратная связь должна быть глубокой. Недостаточно затрагивать только поверхностный слой отношений. Лишь полное выражение чувств и реакций позволяет человеку оценить реальные последствия своего поведения.

***Упорядоченная оценкой.*** Если в вашем высказывании присутствует оценка, то большинство людей отреагирует на оценку, а не на само высказывание. По этой причине предпочтительней отделять оценку от всякого рода описаний. Обратная связь наиболее полезна, если поощряет человека к формулированию собственной оценки, а не к восприятию чужих выводов.

***Своевременная.*** Обратная связь осуществляется с пользой тогда, когда человек хочет вас выслушать, готов разобраться и события еще свежи в его памяти. Несвоевременные замечания могут вызвать взаимное недоверие и помешать процессу познания и общения.

***Восприимчивая с готовностью.*** Полезная обратная связь позволяет людям решить, нужно ли им менять тот образ действий, которому они следовали до сих пор. Обратная связь, которую нельзя использовать немного стоит. Полезно предложить альтернативные способы поведения, которые позволили бы человеку выявить новые варианты и пути решения старых проблем.

**Проверенная и отрегулированная.** Всегда, когда это возможно, сообщением, полученным в результате обратной связи, нужно поделиться с другими и таким образом проверить, насколько их мнения совпадают или, наоборот, противоречат уже полученной информации. После того как различные точки зрения объединяются и сравниваются, можно выявить схожие и противоречивые позиции, в этом случае обратная связь расширяется и становится более объективной.

Используя обратную связь, можно форсировать индивидуальный рост, и руководители могут многое приобрести, попадая в ситуации, где легко получить такого рода обратную связь. Иногда полезно присоединиться к группе обучения, где применяется данный метод. В такой группе, состоящей из незнакомых людей, у вас есть возможность установить и проверить силу вашего влияния на других.

Важным признаком зрелой личности является понимание собственных эмоций и уникального характера своего воздействия на других; самопознания требует самовыражения. Будут возникать ошибки в процессе обратной связи, а порой возникать неразбериха и путаница. Нет никакого смысла в том, чтобы быть одинаково открытым со всеми; поэтому выбирайте тех людей, которые вас уважают, и старайтесь в общении с ними проявлять свое “я” свободно и независимо. Прежде чем вы позволите себе вести себя более свободно, убедитесь в том, что вы получили обратную связь. Вы обнаружите, что опыт и дает вам больше для понимания самого себя, и в перспективе обогащает ваши контакты с другими.

### **Рекомендации по созданию обратной связи.**

Для создания эффективной обратной связи можно воспользоваться методами профессиональных консультантов, для которых высказывание своих мнений, оценок, рекомендаций является одной из основных форм деятельности.

**Полностью сосредоточьтесь:** Поскольку информация, которой вы собираетесь поделиться, глубоко личная, необходимо уделить все ваше внимание собеседнику. Убедитесь, что все отвлекающие вас факторы устранены, и полностью посвятите себя другому человеку.

**Будьте чутким к собеседнику:** Прежде чем начать, убедитесь в ясности и положительности своих намерений. Иногда советчики руководствуются сомнительными эмоциональными мотивами, выражение которых может сделать разговор неприятным и бесполезным.

**Постарайтесь понять, ждут ли от вас вашего мнения:** Ваши мнения и суждения принесут максимальную пользу, если собеседник сам предлагает вам высказаться. Это повышает взаимность и создает основу для открытости. Собеседник также получает стимул помогать вам в обсуждении всех относящихся к делу вопросов.

**Выражайтесь четко:** Правильно выраженное мнение всегда ясное и конкретное. Хождение вокруг да около и уклончивые комментарии только мешают прямому и полезному обмену мнениями.

**Высказывайте свое мнение полностью:** Если вы недостаточно глубоко выразите свое мнение, то собеседник получит лишь поверхностное представление о том, что вы хотели сказать. Это не создает достаточной основы для обмена суждениями. Выражая свои мысли и чувства как можно полнее, вы позволяете собеседнику оценить эффект от его действий.

**Отделяйте факты от мнений:** Вы должны суметь представить объективную информацию о поведении человека, а также высказать свое отношение к ней. И то и другое относится к делу, но важно различать факты и мнения. Полезнее всего обычно бывает сосредоточить внимание на информации, а не на мнениях, и избегать навязывания своих суждений и оценок. Если вы просто опишите свое видение ситуации, это позволит собеседнику выработать оценку. Если же говорящий хочет выразить свое суждение, то надо четко оговорить, что это лишь субъективная оценка.

**Найдите подходящий момент:** Обратная связь приносит наибольшую пользу, когда слушатель готов к восприятию, а конкретное событие, которое вы обсуждаете, достаточно свежо в его памяти. Откладывание и накопление комментариев может привести к взаимным обвинениям и снизить эффект. В принципе обратная связь должна осуществляться регулярно, но также и немедленно.

**Убедитесь, что вас услышали:** По возможности проверьте на других людях, согласны ли они с вами. Это особенно полезно в учебной группе, но можно проделать и в рабочем коллективе. Когда различные точки зрения собраны вместе и усвоены, то пункты разногласия и согласия видны более отчетливо, и можно составить более объективную картину.

### **Использование обратной связи.**

Некоторым людям с трудом дается выражение положительных чувств. Им становится неловко, ибо они просто не знают, как выразить одобрение или теплые чувства по отношению к кому-то. Оставляя их втуне, вы лишаете других многого из того, что помогло бы им наслаждаться жизнью и развивать свои сильные стороны. Высказывание как негативного, так и положительного мнения идет на пользу и организациям, и отдельным людям. Со многих точек зрения приобретение опыта в высказывании и выслушивании мнений заметно повышает ценность личности как руководителя, как профессионального работника и как друга.

### **Оценка деятельности подчиненного.**

Перед большинством руководителей периодически встает проблема как достаточно грамотно сообщить своим подчиненным свое мнение о результатах их деятельности. Подчиненные сотрудники также стремятся узнать мнение и оценку начальства, если они долгое время не получают такой информации, то это приводит к снижению их трудовой мотивации. Как пишет американский психолог Г. Майер:” Из всех проблем, которые не дают вашему подчиненному спать по ночам, нет для него более загадочной, чем та, как вы оцениваете его работу и его самого.”

Знакомство с некоторыми подходами в американской кадровой политике может оказаться полезным и для руководителей, и для сотрудников отделов кадров. В США разработан и применяется весьма интересный метод оповещения персонала о том, каково мнение руководства фирмы о работе каждого. Называется этот метод “система оценки деятельности.” Сейчас подобные системы внедрены почти во всех крупных американских компаниях. Не везде они действуют одинаково, но почти всегда важнейшим их элементом является ежегодная встреча руководителя с каждым из его непосредственных подчиненных, в ходе которой служащий получает оценку деятельности за прошедший год. Как правило, руководитель, оценивающий деятельность сотрудника, предварительно обговаривает ее со своим собственным начальником. Ежегодная оценка деятельности отражается в специальном документе, который затем подшивается в личное дело сотрудника и хранится до тех пор, пока он не покинет фирму.

Несмотря на то что система оценки деятельности внедряется уже довольно давно, эффективность их - по прежнему предмет жарких дискуссий. Ведь далеко не всегда оценка, выставленная служащему, отражает истинное отношение начальника к своему подчиненному и объективное мнение о его работе. Поэтому внедрение системы оценки деятельности требует от руководителя определенного мужества. Оно необходимо, чтобы сказать человеку в лицо, что в течение года он работал не лучшим образом. Однако ни в коем случае нельзя стремиться задавить человека тяжестью унижительной критики. Наконец, крайне важно, чтобы начальник оценивал именно служебную деятельность подчиненного, а не его личные качества, которые могут вызывать симпатию или антипатию. Иными словами, важнейшая предпосылка эффективности системы оценки деятельности - непредубежденный подход со стороны руководителей.

Система оценки деятельности широко используется для выявления сотрудников, которые в дальнейшем могут быть повышены по службе. Предложения о целесообразности повышения нередко включаются в оценочный документ. Особенно велико значение системы оценки с точки зрения долгосрочного планирования развития организации. Руководитель высокого уровня может и должен извлечь из этих документов чрезвычайно важную информацию: какие подразделения его организации достаточно хорошо укомплектованы способными сотрудниками, а какие нет.

Невозможно переоценить важность этих систем и для самих сотрудников. Ведь они дают служащим уникальную возможность скорректировать представление о своих деловых качествах и качестве выполнения служебных обязанностей, увидеть себя, как в зеркале, в глазах шефа.

Оценочная встреча руководителя со своим подчиненным организуется в форме свободной беседы, в ходе которой главной задачей руководителя является то, чтобы подчиненный покинул его кабинет с ясно осознанным стремлением улучшить свою работу.

Если сотрудник считает, что его деятельность оценена слишком низко, он имеет полное право заявить об этом еще в ходе самой беседы. Благодаря этому тут же удастся устранить большинство разногласий между руководителем и подчиненным, так как в подавляющем большинстве случаев люди честно оценивают свою работу и объективно воспринимают свои недостатки в работе. Если же подчиненный по-прежнему не хочет согласиться с выставленной ему оценкой, он может перенести прямо в отдел кадров фирмы, где этот вопрос разбирается и выносится окончательное заключение.

Очень трудно посадить человека перед собой и сказать ему в лицо: “Вы работаете плохо!” Но те же критические замечания куда легче высказать, если одновременно подчиненному будет предложен план повышения его квалификации и подготовки.

В некоторых компаниях оценка каждого служащего определяется не только шефом, но и сослуживцами. Прежде чем составить оценочный доклад на того или иного сотрудника, руководитель обязательно беседует с его коллегами. Делается это сугубо неофициально. Конечно, все сотрудники знают, что такие опросы проводятся, но они понимают, что цель их - объективизация оценки, а потому это не накладывает отрицательного отпечатка на их взаимоотношения. Главное, чтобы у служащего не складывалась иллюзия, что все к нему относятся хорошо, считают его дельным работником и только вот шеф почему-то его недооценивает и недолюбливает.

Конечно, при всех своих достоинствах и преимуществах, эта система имеет ряд существенных недостатков, в основном это - необъективность, стереотипность и материальная зависимость.

**Необъективность.** Главное препятствие на пути объективизации оценок деятельности - непреодолимое желание всех сотрудников выглядеть такими “славными парнями”. Сотрудники отделов кадров жалуются, что если принимать на веру все оценки, то получается, что плохих работников в американском бизнесе и не осталось. Некоторые руководители всеми силами стремятся не задеть чувств своих подчиненных, но все же поставить в известность высшее руководство о тех или иных недостатках в их работе, используя для этого прямо-таки эзопов язык. За многие годы подобными руководителями и начальниками кадровых служб был создан настоящий шифр, с помощью которого они ухищряются полностью завуалировать от непосвященных свои истинные мысли. Например, руководитель пишет о своем



подчиненном, что тот “старательный, реально мыслящий сотрудник”, а понимать это надо в том смысле, что данный сотрудник начисто лишен воображения и абсолютно неспособен к сколько-нибудь творческой деятельности. Если начальник пишет о своем подчиненном, что для того характерно “радостное отношение к труду” и он “поддерживает прекрасные отношения со всеми своими сослуживцами”, то надо понимать, что этот сотрудник - жизнерадостный бездельник, толку от которого нет.

**Стереотипность.** Опыт показывает, что единожды допущенное искажение в оценке деятельности служащего в последующие годы может быть увековечено в результате так называемого “феномена нимба”. Этот феномен появляется в том случае, если сотрудник, которого когда-то охарактеризовали как выдающегося работника, начинает в последующем все силы тратить на то, чтобы добиться сохранения подобной оценки, а не на то, чтобы добиться сохранения высокого качества своей работы. Для него уже не имеет значения причина высокой оценки. важна лишь оценка сама по себе. Нередко бывает, что сотрудник никак не может отделаться и от “отрицательного” нимба, хотя прикладывает немало труда, чтобы повысить качество своей работы. Чтобы хоть как-то застраховаться от возникновения “феномена нимба”, в некоторых компаниях руководитель имеет право выставить полезные оценки не более чем 20% своих подчиненных.

**Материальная зависимость.** Прямая связь между величиной оценки служебной деятельности за год и размером заработной платы тоже нередко мешает эффективному функционированию систем оценки деятельности. Трудно сохранить объективность когда дело касается денег. Притом, ответственность за удовлетворительную работу не в меньшей степени, чем оцениваемый сотрудник, несет и сам руководитель. Если оценка деятельности выступает как главный фактор, предопределяющий размер заработной платы и возможность повышения, то во время оценочной беседы сотрудника куда больше волнует, прибавят ли ему оклад, чем то какие сильные и слабые стороны обнаружил начальник в его работе. Если оценка достаточно высока, то сотрудник едва может дождаться конца беседы, чтобы обдумать возможные варианты своего повышения и оценить их выгодность, поэтому он уже едва слышит, что там начальник ему советует и рекомендует. Если же полученная оценка не оставляет ему никаких надежд на повышение и прибавку к зарплате, то он тем более будет невнимателен, поскольку в глубине души начнет оплакивать свои рухнувшие надежды и планы. И в этот момент никакая дружеская критика им не воспринимается. Непосредственная связь между оценкой и размером заработной платы способна лишить всякого смысла использование системы оценки деятельности. Дело в том, что многие руководители, осознав эту связь, начинают затем “играть в оценки”, делая все наоборот. Иными словами, они вначале решают, на сколько им выгодно повысить зарплату тому или другому сотруднику, а затем выставляет ему именно ту оценку, которая при действующей системе и обеспечит желаемое повышение оклада. Таким образом, руководитель, который в силу каких-то причин хочет прибавить

зарплату своему подчиненному, предположим, потому, что жена этого сотрудника только что родила двойню) и использует для этого систему оценки деятельности, вызывает полное нарушение механизмов этой системы, заранее предопределяя конечный результат. Единственное, что тут можно сделать, - это отделить процессы определения оценок деятельности и определения величины заработной платы на будущий год. Кроме того, очень эффективное средство - повышать заработную плату по конкретным результатам.

Надо сказать, что многие недостатки системы оценки деятельности прямо вытекают из их достоинств. Например, чем эффективнее будет использование формализованных процедур ежегодной оценки деятельности, тем больше будет для руководителя искушение не заниматься подобной работой все остальное время. У многих руководителей появляется стремление накапливать свои мысли и замечания по поводу работы того или иного сотрудника 364 дня в году, чтобы в урочный день выложить ему все в огромной, непереваримой дозе. Ежегодная оценочная беседа должна дополнять, но ни в коем случае не заменять повседневную критику со стороны руководителей.

Рекомендуемые приемы оценки работы подчиненных вряд ли могут быть в “чистом” виде приняты на вооружение нашими руководителями и кадровиками, но применение элементов этой системы может оказаться весьма полезным.

### **Представление о другом человеке**

Руководитель по роду своей деятельности сталкивается с большим количеством людей и приобретает психологический опыт в определении особенностей человека и черт его характера. Для обеспечения и ускорения образования этого навыка можно пользоваться специальными методиками, например, техникой невербального общения и НЛП (нейро-лингвистическое программирование), по которым существует достаточное количество литературы.

Психологи для определения особенностей характера человека пользуются тестами, которые помогают быстро оценить развитие тех или иных качеств личности или отнести человека к одному из типов заранее разработанной типологии личности.

С одним из таких тестов мы познакомимся подробнее, это личностный опросник Айзенка, который определяет устойчивость и направленность личности, позволяет оценить достоверность полученных результатов и соотнести человека с одним из четырех типов темперамента.

*Инструкция.* Прочитайте вопрос и ответьте на него “Да” или “Нет”, можно ответить “Не знаю”, но не более трех раз, лучше записывать тот ответ, который первым приходит в голову. Отвечая на вопросы будьте максимально искренними. В среднем на заполнение опросника уходит 15 минут.

## Личностный опросник

1. Вы часто испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы “встряхнуться”, испытать возбуждение.
2. Часто ли вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут одобрить или утешить.
3. Считаете ли вы себя человеком безобидным.
4. Очень ли трудно вам отказываться от своих намерений.
5. Вы обдумываете свои дела не спеша, предпочитаете подождать, прежде чем действовать.
6. Вы всегда сдерживаете свои обещания, не считаясь с тем, что вам это не выгодно.
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения.
8. Вообще вы действуете и говорите быстро, не задерживаясь для обдумывания.
9. Возникло ли у вас когда-нибудь чувство, что вы “несчастный” человек, хотя никакой серьезной причины для этого не было.
10. Верно ли, что вы почти на все могли бы решиться, если бы дело пошло на спор.
11. Вы смущаетесь, когда хотите завести разговор с симпатичным(ной) незнакомцем(кой).
12. Бывает ли когда-нибудь, что разозлившись вы выходите из себя.
13. Часто ли бывает, что вы действуете под влиянием минуты.
14. Часто ли вас терзают мысли о том, что вам не следовало делать или говорить.
15. Предпочитаете ли вы книги встречам с людьми.
16. Верно ли, что вас довольно легко задеть.
17. Вы любите часто бывать в компании.
18. Бывают ли у вас часто такие мысли, что вы не хотели бы, чтобы о них знали другие люди.
19. Верно ли, что иногда вы полны энергии так, что все горит в руках, а иногда совсем вялы.
20. Предпочитаете ли вы иметь поменьше приятелей, зато особенно близких вам.
21. Вы много мечтаете.
22. Когда на вас кричат, вы отвечаете тем же.
23. Часто ли вас терзает чувство вины.
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны.
25. Способны ли вы дать волю чувствам и всюю повеселиться в шумной компании.
26. Можно ли сказать про вас, что нервы у вас часто бывают натянуты до предела.
27. Вы слывете за человека живого и веселого.
28. После того как дело сделано, часто ли вы мысленно возвращаетесь к нему и думаете, что вы могли бы сделать лучше.

29. Вы обычно чувствуете себя спокойным, когда находитесь в компании.
30. Бывает ли , что вы передаете слухи.
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что разные мысли лезут вам в голову.
32. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то вы предпочитаете прочитать об этом в книге, чем спросить у друзей.
33. Бывает ли у вас сильное сердцебиение.
34. Нравится ли вам работа, которая требует пристального внимания.
35. Бывают ли у вас приступы дрожи.
36. Если бы вы знали, что никогда сказанное вами не будет раскрыто, вы бы всегда высказывались в духе общепринятого.
37. Вам неприятно бывать в компании, где подшучивают друг над другом.
38. Вы раздражительны.
39. Вам нравится работа, которая требует быстроты действий.
40. Верно ли, что вам нередко не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно.
41. Вы медлительны и неторопливы в движениях.
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или работу.
43. Часто ли вам снятся кошмары.
44. Верно ли, что вы так любите говорить, что никогда не упустите удобный случай побеседовать с незнакомым человеком.
45. Беспокоят ли вас какие-нибудь боли.
46. Вы чувствовали бы себя несчастным, если бы долго не могли видиться со своими знакомыми.
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком.
48. Среди людей, которых вы знаете есть такие, которые вам явно не нравятся.
49. Можете ли вы сказать о себе, что вы уверенный в себе человек.
50. Вас легко задеть, если покритиковать ваши недостатки или недостатки вашей работы.
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки.
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других.
53. Вам не трудно внести оживление в довольно скучную компанию.
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь.
55. Вы беспокоитесь о своем здоровье.
56. Вы любите подшучивать над другими.
57. Страдаете ли вы от бессонницы.

Для того, чтобы представить особенности каждого темперамента, можно воспользоваться следующими характеристиками:

*Сангвиник.* Живая мимика и выразительные движения, по его лицу легко угадать, каково его настроение, каково его отношение к предмету или человеку. По незначительному поводу громко смеется. Быстро сосредоточивает внимание. Малочувствителен, очень слабые звуки и световые раздражители не замечает. Повышенная активность. Очень энергичный и работоспособный, может долго

работать не утомляясь, увлекается новыми делами. Его легко дисциплинировать, хорошо сдерживает проявление своих чувств. Быстрые движения, быстрый темп речи, быстрота ума, находчивость. Пластичные, изменчивые чувства, настроения, легко сходится с новыми людьми и обстоятельствами. Быстро переключается с одного дела на другое.

*Холерик.* Мало пластичен, несдержан, нетерпелив, вспыльчив. Большая устойчивость стремлений и интересов, большая настойчивость, работоспособность, затруднения в переключении внимания.

*Флегматик.* Мало эмоционален. Трудно рассмешить, разгневать или опечалить. Сохраняет спокойствие в большинстве ситуаций. Мимика бедная. Движения невыразительны. Энергичен, работоспособен. Отличается терпеливостью, выдержкой, самообладанием. Медленный темп движений и речи, ненаходчив. Медленно сосредоточивает внимание. С трудом приспосабливается к новой обстановке.

*Меланхолик.* Повышенная чувствительность. Обидчив. Мимика и движения невыразительны. Голос тихий. Неуверен в себе. Исполнителен, аккуратен, склонен анализировать факты. Верен данному слову.

### Работа с коллективом

Работая с коллективом, необходимо учитывать групповые процессы. Эти процессы стихийные. Они обязательно развиваются вне зависимости от руководства по законам групповой динамики :

- общение и взаимодействие.
- формирование общественного мнения;
- формирование определенного социально-психологического климата (типичный для группы эмоционально-динамический настрой);
- развивается определенное отношение к труду, влияют не только индивидуальные характеристики, но и объективные условия;
- процесс лидерства, распределение внутри группы неформальных ролей;
- адаптация новичков.

Структуру группы и уровень ее развития изучают с помощью социометрии. Классическая методика состоит из трех вопросов положительного выбора и трех - отрицательного. По результатам создается социометрическая матрица.

Социометрическая матрица

Члены группы:

○	Лидер
○	Предпочитаемые
○	Нейтральные
○	Изолированные
○	Отвергаемые
—	Положительный выбор
---	Отрицательный выбор

### **Законы групповой работы.**

1. В основе каждого коллектива лежит социометрическая матрица.
2. Чем больше изолированных структур, тем меньше интеграция группы.
3. В конфликтах усиливаются различия между формальными и неформальными структурами группы.
4. Чем больше взаимных отталкиваний, тем выше дисгармония группы.

### **Стадии развития коллектива.**

У коллективов, как и у людей, есть свой характер, и их поведение невозможно точно предсказать, но по мере развития коллективы обычно проходят через определенный ряд последовательных этапов. Этот ряд часто представляется таким образом:

#### ***стадия первая: притирка.***

На первый взгляд новый коллектив выглядит деловым и организованным, но на самом деле люди смотрят друг на друга и пытаются определить, насколько глубоко во все это им хочется влезть. Подлинные чувства часто скрываются, кто-то один повышает свой авторитет, а взаимодействие происходит в привычных формах. Подлинного обсуждения целей и методов работы почти нет. Люди часто не интересуются своими коллегами, почти не слушают друг друга, а творческая и воодушевляющая коллективная работа фактически отсутствует.

#### ***стадия вторая: ближний бой.***

Многие коллективы проходят через период переворота, когда оценивается вклад лидера, образуются кланы и группировки и разногласия выражаются более открыто. Личные взаимоотношения приобретают значение, сильные и слабые стороны отдельных людей выходят наружу. Коллектив начинает обсуждать, как достичь согласия, и пробует улучшить взаимоотношения. Иногда происходит активная борьба за лидерство.

***стадия третья: экспериментирование.***

Потенциал коллектива возрастает, и перед ним встает вопрос, как использовать имеющиеся теперь способности и ресурсы. Часто этот коллектив работает рывками, однако есть энергия и интерес понять, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются, появляется желание экспериментировать, и принимаются меры по повышению производительности.

***стадия четвертая: эффективность.***

Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильном использовании времени и на уточнении задач. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к “команде-победительнице”. На проблемы смотрят реалистически и решают их творчески. Управленческие задачи плавно переходят от одного сотрудника к другому, в зависимости от конкретных задач.

***стадия пятая: зрелость.***

В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Людей принимают и оценивают по достоинству, а не по их претензиям. Отношения носят неформальный характер и приносят удовлетворение. Личные разногласия быстро устраняются. Коллектив превращается в благополучную ячейку организации и вызывает одобрение окружающих. Он способен показывать высокие результаты и устанавливать высокие стандарты достижений.

Опытный руководитель помогает членам коллектива в прохождении всех стадий развития, ведущих к зрелости. Вначале лидер коллектива уточняет задачи, предлагает порядок действий, ставит ориентиры и поощряет сотрудников. Иногда это приходится делать напористо и властно. Дальнейшее развитие коллектива включает рост открытости, обеспечение комплексного анализа, подготовку к распределению информации и элементов процесса принятия решений.

Лидер коллектива должен уметь предсказывать наступление очередного этапа развития (зрелости) и вести всю группу вперед, к новым возможностям и трудностям. С повышением качества работы коллектива расширяются и возможности для внедрения новшеств в процесс управления. Разные сотрудники могут курировать то или иное задание по очереди, в зависимости от своего опыта. Расширяется делегирование полномочий, и все больше людей участвуют в планировании и принятии решений. Лидер помогает коллективу пройти все стадии развития и полностью раскрыть свой потенциал, используя для этого личный пример и полномочия.

## Программа создания коллектива.

Как только сложилось твердое намерение создавать коллектив, группа людей приступает к этому процессу. Опытные руководители часто придерживаются в этом одинаковой схемы:

Установите ясные цели	Умные коллективы часто сами находят путь, если знают, к чему надо прийти.
Начинайте с малого.	“Большой дуб вырастает из маленького желудя”. Успех укрепляет доверие и создает основу для нового успеха. Люди предпочитают идеи , в которых они могут разобраться.
Прежде чем действовать, добейтесь согласия.	Причастность вырастает из подлинного понимания. Без согласия почти ничего нельзя изменить. Достижение согласия требует немалого времени.
Составьте реальный график	“Москва не сразу строилась”. Научиться - означает от чего-то отучиться. Культурный уровень меняется очень медленно.
Советуйтесь часто и искренне.	Люди могут сказать много ценного. Когда Вы советуетесь, то тем самым укрепляете согласие. Советоваться - это не форма, а содержание. Манипулирование подрывает возможность создать коллектив.
Поощряйте открытость и искренность.	С глубоко укоренившимися взглядами и предрассудками легче справиться, если обсуждать их открыто. Не подавляйте дискуссии.
Не вызывайте ложных надежд.	Обещать легче всего. Невыполненные обещания дискредитируют вас.
Помните, что неизвестное пугает больше, чем известное.	Если проблему изложить вслух, она уже не кажется страшной.
Помните, что развитие в	Возраст, способности и взгляды создают



основном саморегулируется

Помните, что “вы можете загнать лошадь в воду, но не можете заставить ее пить”.

Помните о тех, кто вне игры.

Помните, что создание коллектива может вызвать другие проблемы.

При создании коллектива используйте и другие возможности.

Делегируйте полномочия

Принимайте помощь извне, если это необходимо.

Учитесь на ошибках.

Делайте то, о чем вы говорите.

ограничения.

В конечном счете мы сами отвечаем за свое развитие.

Людей *нельзя* заставить изменить отношение. Людей *можно* заставить притворяться, будто они меняются.

Люди любят сами быть участниками.

Зависть может помогать развитию

Другие группы людей могут почувствовать опасность.

Отдельные сотрудники и бригады могут перерасти свои нынешние функции.

Может иметь место индивидуальное развитие.

Новые идеи порождают дальнейшее творчество.

Существующие системы и методы Могут оказаться под вопросом.

У людей разные сильные стороны и опыт.

Делегирование полномочий обычно означает развитие.

Тщательно выбирайте, к кому обратиться.

Принимайте на себя ответственность за свои действия.

У каждого человека со стороны свой взгляд на проблему и свой опыт.

Люди со стороны не участвовали в организационной работе.

Человек извне скорее окажется беспристрастным.

Признавайте свою неправоту.

Регулярно анализируйте ход дела.

Поощряйте обратную связь.

Честная обратная связь - это самое ценное, что вам могут дать коллеги.

Дела говорят сами за себя.

В группах, находящихся на высокой ступени развития, и обладающих четко выраженной формальной и неформальной структурой и хорошим социально-психологическим климатом соблюдаются следующие условия: Все члены группы четко представляют себе цели совместной работы; Умения каждого человека известны остальным, и функции распределены; Организационное строение группы соответствует выполняемой задаче.

В группе задумываются над методами работы и пытаются их совершенствовать; Развита самодисциплина, позволяющая эффективно использовать время и ресурсы; Есть достаточно возможностей, чтобы собраться и обсудить любые вопросы; Группа поддерживает своих товарищей и создает тесные взаимоотношения; Отношения в группе открытые, и она готова встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

### **Оказание помощи другим в постановке целей.**

Важная и типичная задача всех руководителей - прояснять и устанавливать цели для других людей. Эта деятельность имеет настолько определяющий характер, что была разработана для повышения качества установления целей в организациях целая философия менеджмента, названная управлением по целям. Эта система предлагает концентрировать внимание на том, что конкретно достигается, и предполагает детализированную проработку конкретных задач для организации ее верхним управленческим уровнем, не исключая при этом выбор необходимых действий для работников на местах.

Идея эта полезна и плодотворна, программы с ее реализацией разрабатываются уже на протяжении 20 лет. На некоторых западных предприятиях эта система потерпела неудачу, поскольку внедряемые программы считались пригодными на все случаи жизни, и они осуществлялись с огромным рвением, администрирование подменяло инициативу, бюрократия ограничила творчество, цели обратились в принуждение, а любым переменам оказывалось сопротивление, если они не вписывались в систему. Противодействие оказывалось и менеджерами среднего звена, поскольку профессиональной заботой менеджера является проблема выживания, и во враждебной среде они обучаются тому, как защищать себя. Менеджеры чувствуют себя более уязвимыми, когда перед ними ставят четкие цели, ведь они знают, что попасть в подвижную мишень труднее. В этом случае они знают, чего от них ждут, и что, если результаты не будут соответствовать ожиданиям, их тут же заставят за это отвечать.

Как и большинством других методов управления, установлением целей можно злоупотреблять, но руководители могут использовать преимущества создаваемой ими дисциплины для того, чтобы взбодрить людей, восстановить осмысленность работы и эффективно использовать время. Шансы на успех при установлении целей возрастают, если удастся избежать следующих потенциальных слабостей:

1. **Недостаток реализма.** Цели должны быть достижимы, хотя предпочтительно, хотя предпочтительно, чтобы они требовали некоторого напряжения возможностей человека.

2. **Неопределенные временные рамки.** Хорошо установленные цели содержат временные рамки их достижения. Последние могут периодически пересматриваться.

3. **Отсутствие измеримости.** Всегда, когда это возможно, цели должны быть выражены в измеримых понятиях. Это позволяет четко оценивать достигнутое.

4. **Неэффективность.** Цели имеют смысл только в том случае, если они явно вписываются в более общие задачи работы. Поэтому основным критерием здесь является эффективность, и такие цели должны иметь место в задачах организации.

5. **Недостаток совместной заинтересованности.** Люди, объединившиеся для совместной работы ради достижения общей цели, могут получать дополнительные силы от работы в группе. Зачастую, однако, цели навязываются и принимаются только нехотя, в результате не удается включить в дело бодрящее одушевление разделяемой с другими заинтересованности.

6. **Конфликты с другими.** Зачастую цели индивидуальной или групповой работы определяются таким образом, что они противоречат друг другу. Способов преодоления этих конфликтов немного, и масса усилий тратится впустую.

7. **Недостаток информированности.** Большие организации особенно уязвимы к сбоям в распространении информации. Совет директоров устанавливает цели, часто выраженные в финансовых показателях, но затем не информирует об этом. Возможно, какие-то фрагментарные известия просачиваются к подчиненным, но им не достает убедительных целей, выраженных в общечеловеческих понятиях.

8. **Использование в качестве наказания.** Установление целей может использоваться для преследования и наказания людей. Когда подобная философия широко распространяется, процесс установления целей воспринимается отрицательно и искусно саботируется.

9. **Недостаток анализа.** Большим преимуществом установления целей является создание основы для систематического анализа. Проведение консультаций позволяет обучать людей, в результате чего происходят изменения в ресурсах и системах.

Цели задают направление движения как отдельного человека, так и всего коллектива. Без них имеющиеся способности неверно направляются и, соответственно тратятся зря.

### **Мотивация сотрудников.**

Под мотивацией понимается совокупность стимулов (мотивов) поведения, которые влияют на положительную установку к труду, к сотрудникам, на эффективность и качество трудовой деятельности. Факторы, влияющие на трудовую мотивацию делят на три группы:

**Рабочая среда**

**Вознаграждение**

**Безопасность**

Рабочее место	Зарплата и другие выплаты	Риск стать лишним
Уровень шума	Выходные	Ощущение своей принадлежности к предприятию
Фоновое звучание музыки	Дополнительные выгоды	Уважение и одобрение
Эргономика	Система медобслуживания	Стиль управления
Столовая	Социальные проблемы	Отношения с окружающими
Дизайн		Сведения о том, как администрация обращается с работниками
Удобства		
Чистота		
Физические условия работы		

1. **Рабочая среда.** Нет никаких сомнений, что обстановка, в которой осуществляется работа, может сильно влиять на отношение и энергию работников. Это значит, что организации стоит вкладывать время, ресурсы и проявлять заинтересованность в создании такой обстановки, которая содействовала бы достижению ее задач и отвечала бы потребностям занятых. Мы имеем бесчисленные примеры того, как люди “выключались” своей рабочей средой, начиная с техника, “привязанного” к плохо сконструированной и шумной конвейерной линии, и кончая администратором, который не может сосредоточиться из-за того, что вынужден работать в большой общей комнате. Иногда кажется, что некоторые организации делают все, чтобы их служащие чувствовали себя не в своей тарелке.

2. **Вознаграждение.** Оно включает в себя зарплату и прочие выплаты, выходные дни и дополнительные выгоды. Во всем мире дополнительные выгоды получили в последние годы более важное значение. Мы видим, как компания предлагает многие из следующих выгод, обычно имеющих для служащих больше ценности, чем эквивалентный объем заработка: жилье, личное медицинское страхование, страхование жизни от несчастных случаев, персональные автомобили, оплаченное питание, возможности для развлечения, бесплатные товары, скидка для сотрудников в магазинах компании, предоставление одежды, проведение диспансеризации, программы участия в прибыли, низко процентные кредиты, возмещение затрат на образование, загородные выезды для служащих и их семей, социальные функции.

3. **Безопасность.** Люди редко делают максимум возможного в атмосфере отсутствия безопасности. Многие служащие, работающие на предприятиях гос. сектора, постоянно живут под угрозой, что их сочтут “лишними”; самые высококвалифицированные и нужные ищут себе другую работу и оказываются потерянными для предприятия, остальные же делают необходимый минимум и не испытывают желания вкладывать больше сил в работу в столь шаткой

ситуации. Чувство безопасности не просто связано с наличием или отсутствием работы. Люди также боятся утратить свое положение или потерять уважение, которое испытывают к ним другие. Многим нравится чувство безопасности, которое они испытывают в группе, к которой принадлежат, что делает особенно важным развитие групповой работы. Очень важное значение имеет образ управления людьми, поскольку лишенный отзывчивости стиль может уменьшить чувство безопасности.

Руководитель, путем правильной организации деятельности своих подчиненных, может создавать дополнительную мотивацию их трудовой деятельности.

### Главные мотиваторы

<i>Личное развитие</i>	<i>Чувство причастности</i>	<i>Интерес и вызов</i>
Ответственность	Подача информации	Интересные проекты
Экспериментирование	Консультации	Развивающий опыт
Новый опыт	Совместное принятие решений	Возрастающая ответственность
Возможности для обучения	Коммуникация	Цели
Обратная связь	Представительство	Обратная связь с продвижением к цели
Владение		

1. **Личное развитие и рост.** Один из наиболее эффективных способов увеличить вклад людей в работу организации заключается в оказании помощи их личному развитию. Развитие и опыт неразделимы, и хотя тренировка и обучение могут оказаться полезными, невозможно найти замену возрастающей ответственности и новому опыту. Обратная связь с работой неотделима от развития людей, и она может быть сильнейшим мотиватором для еще больших достижений. Какие-то из усилий, предпринимаемых для развития, могут не устраивать занятых в компании или быть не слишком желанными для них, поэтому важно активно вовлекать людей в принятие решений по поводу их собственного развития и роста.

2. **Чувство причастности.** Большинству людей нравится ощущение полезности их работы, и они хотят чувствовать себя частью организации, которая их нанимает. Некоторые организации откровенно доводят до служащих информацию, что помогает им понимать происходящее. Однако другие, кажется, делают все, чтобы как можно дольше держать своих служащих в неведении. Поскольку чувство причастности - это двусторонний процесс, необходимо интересоваться мнениями, суждениями и взглядами работников. Важно привлекать лидеров к участию в решении вопросов, воздействующих на группу.

3. **Интерес и вызов.** Стремление добиваться значительных результатов широко распространено в большинстве организаций. Многие люди ищут такой работы, в которой бы содержался вызов, которая требовала бы мастерства и не была бы слишком простой. Само содержание работы может стимулировать работников. К несчастью, многие виды работ скучны и не предъявляют особых требований. Есть рассказ о том, как в одной организации посетитель увидел оператора, выполняющего наиболее простую из рутинных операций на конвейере. Посетитель сказал: “Надо же, эта работа настолько проста, что ее может выполнять и обезьяна!” Оператор посмотрел на него и ответил: “Вовсе нет. Обезьяна умерла бы от скуки!” Много можно сделать для изучения того, как организуется та или иная работа, и того в какой степени в них присутствует вызов и интерес. Даже явно исполнительские виды деятельности, можно перестроить (например, включая в них элемент соревнования) так, чтобы они приносили больше удовлетворения.

## Конфликты

Конфликтные ситуации случаются в любых коллективах, и руководитель неизбежно с ними сталкивается. Конфликт бывает конструктивным, который ведет к установлению новых форм поведения и сплочению группы и деструктивным, который может вызвать развал группы. Участие руководителя в разборе и разрешении конфликта позволяет ему пойти по конструктивному пути, повышает авторитет руководителя и создает ему репутацию сильного лидера.

### *Алгоритм разрешения конфликта:*

1. Локализация ситуации, т.е. принятие мер к ограничению числа свидетелей и мнений, “замораживанию” конфликта, уменьшению эмоциональной напряженности его участников.
2. Анализ конфликта и его обстоятельств.
  - а) раздельный опрос сторон и свидетелей конфликта;
  - б) изучение конфликтующих людей (их характер, темперамент, установок, мотивов, профессиональных характеристик, истории развития отношений);
  - в) поиск причин конфликта;
  - г) мысленное проигрывание конфликта на основе полученной информации.
3. Констатация причины конфликта.
4. Разработка и анализ вариантов разрешения конфликта.
5. Выбор оптимального метода разрешения конфликта.
6. Осуществление попытки сближения сторон.
7. Реализация выбранной программы действий по разрешению конфликта.
8. Огласка результатов решения конфликта. Один из законов разрешения конфликтов - все наблюдавшие ссору должны быть оповещены о конечном результате, что не даст больше никому повода для его разрешения.
9. Устранение дискомфорта у неправой конфликтующей стороны.

Для определения наиболее характерного поведения человека в конфликтной ситуации можно воспользоваться тестом Томаса.

### Инструкция.

Вам будет предложено по “паре” утверждений, описывающих тот или иной вариант выхода из абстрактной конфликтной ситуации. Таких пар будет 30. Ваша задача заключается в том, чтобы из каждой “пары” выбрать тот вариант поведения, который наиболее приемлем для Вас. Тест следует проводить на отдельном листе бумаги. Там Вы должны зафиксировать следующее: номер “пары”, а также шифр, соответствующий тому варианту поведения, который Вы выбрали. Шифр ( буква и цифра ) в каждом случае приводится в начале нашего утверждения. Тогда запись будет выглядеть примерно так:

1. А 4

2. В 5 и т. д.

Выбор должен быть осуществлен обязательно в каждой паре ( пусть Вас не смущает то, что некоторые варианты поведения повторяются в других сочетаниях).

1	А4. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя. В1. Я стараюсь добиться своего.
2	А4. Нередко я предпочитаю, чтобы ответственность за решение спорного вопроса брали на себя другие В5. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся я предпочитаю обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
3	А4. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно. В3. Я уступаю в одном в обмен на другое.
4	А2. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого. В4. Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
5	А1. Обычно я настойчиво пытаюсь добиться своего. В4. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.
6	А1. Обычно я пытаюсь добиться своего. В2. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

7	А2. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах. В1. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов
---	---

8	A3. Я предпочитаю среднюю позицию. B1. Я отстаиваю свои желания.
9	A3. Я предлагаю среднюю позицию. B1. Я настаиваю, чтобы все было сделано по моему.
10	A2. Как правило, я озабочен, чтобы удовлетворить желания каждого из нас. B4. Нередко я предпочитаю, чтобы ответственность за решение спорного вопроса брали на себя другие.
11	A2. Я стараюсь немедленно преодолеть наши разногласия. B3. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
12	A2. Я сразу же пытаюсь открыто определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. B4. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
13	A4. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры. B3. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он так же идет мне навстречу.
14	A4. Я считаю, что разногласия не всегда стоят того, чтобы волноваться из-за них. B1. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
15	A3. Я предпочитаю среднюю позицию.
	B4. Я считаю, что разногласия не всегда стоят того, чтобы волноваться из-за них.
16	A5. Я стараюсь не задеть чувств другого. B1. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17	A2. Я сразу же пытаюсь открыто определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы. B5. Я больше стараюсь успокоить другого и сберечь наши отношения.
18	A5. Я стараюсь не задеть чувств другого. B2. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным лицом могли добиться успеха.
19	A1. Я твердо пытаюсь достичь своего. B3. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
20	A1. Я стараюсь успокоить другого и сберечь наши отношения.
	B4. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
21	A5. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.



	В3. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
22	А5. Если позиция другого кажется ему важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям. В3. Я стараюсь привести другого к компромиссу.
23	А3. Я стараюсь найти компромиссное решение. В5. Иногда я жертвую своими интересами ради другого человека.
24	А1. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. В5. Я больше стараюсь успокоить другого.
25	А1. Я пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов. В5. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26	А1. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего. В2. Я сразу же пытаюсь открыто определить, в чем состоят затронутые интересы и спорные вопросы.
27	А3. Я стараюсь найти компромиссное решение. В2. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.
28	А3. Я предпочитаю среднюю позицию. В2. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
29	А5. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого. В2. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
30	А4. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать спор. В1. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

### Обработка теста.

А теперь, независимо от букв, указанных в шифре, подсчитайте количество “1”, “2”, “3”, “4”, “5”, стоящих возле букв. Итак, вы получите:

“1”- ? шт.

“2”- ? шт.

“3”- ? шт.

“4”- ? шт. (Всего в общей сумме должно быть 30 штук).

“5”- ? шт.

Этот тест позволяет определить вашу ведущую стратегию поведения в условиях противоречия. Как это ни странно, но люди ведут себя в ситуации конфликта всего пятью способами. Если у Вас оказалось больше “1”, то Вы

предпочитаете стратегию поведения - соперничество; если “2”, то - сотрудничество; если “3”, то - компромисс; если “4”, то - избегание; если “5”, то - уступчивость.

Возникает вопрос: какая стратегия поведения самая правильная? И вот ответ; все! Все стратегии поведения хороши, но каждая для своей ситуации. Люди же, к сожалению имеют склонность к тому, чтобы пользоваться одной стратегией во всех случаях жизни. Это неправильно. Тогда человек, который предпочитает всему на свете противоборство, бросается в бой там, где это вовсе не требуется, и получается, что он часто устраивает “ бурю в стакане воды”. Тот же, кто, например, все время уступает, может жестоко поплатиться за такую позицию и уступить кому-нибудь другому свое счастье и т.д.

Итак, обратите серьезное внимание на результаты проведенного тестирования. Вы должны в потенциале уметь пользоваться всеми пятью способами поведения.

Конечно, бывает, что не каждому дано от рождения быть борцом или ,наоборот, не дана способность прислушиваться к интересам другого - значит это надо компенсировать путем работы над собой, включения эмоционально волевой сферы и самосознания.

И последнее. Как показывает опыт практических психологов, занимающихся, в том числе, анализом и разбором конфликтных ситуаций на производстве, противоборство - это крайняя мера поведения. Наиболее целесообразным является “перебор” остальных четырех стратегий поведения, и только после сознательного отчета себе в том, что все меры испробованы, человек вправе идти на “соперничество”. Если же это происходит раньше срока, то у противоборствующей стороны возникает непроизводительная трата сил и она, как правило, проигрывает. Впрочем, всегда побеждать и положено тому, кто умнее.

### **Прием на работу.**

При приеме на работу с человеком обычно проводится беседа. Как ее правильно вести, какие возможны ошибки и как их избежать? Беседа часто выступает как главный метод сбора информации, необходимой для подбора и расстановки кадров. Цель беседы - оценить деловые качества поступающего на работу. Умение получать при этом правдивые и достоверные данные приобретает не сразу. Распространенными ошибками являются - преждевременные выводы (“Я с первого взгляда понял, что это за человек!”) и неправильная постановка вопросов. Поскольку люди стараются предугадать выгодный для себя ответ, то очень важно правильно задавать вопросы.

Различают предварительные и основные собеседования. Предварительные собеседования проводятся при подборе кадров с целью познакомиться с ними и отделить неподходящих кандидатов от подходящих. Их задачей является выявление того, насколько кандидаты соответствуют

основным должностным условиям и требованиям. Им задают ряд “закрытых” вопросов (когда варианты ответов заранее известны). Ответы являются индикаторами пригодности или непригодности. Например: “Устраивает ли вас месячная зарплата в размере...?”, “Умеете ли вы работать на компьютере?” и т.д.

Основное собеседование проводится по определенному плану на последнем этапе подбора кадров. Случайный набор вопросов, как правило, не дает правильных результатов. Планом собеседования должны определяться, кроме предмета беседы, ее время и место. Необходимо избегать возможных помех беседе, например, присутствия посторонних лиц, телефонных разговоров, шума, беспорядка в помещении.

Беседа - это процесс общения двух людей. От того, как они воспринимают и понимают друг друга, зависят и их поведение. и результат встречи. Приходя на собеседование, человек находится в состоянии напряжения, так как прием на работу в какой-то мере зависит от впечатления, которое он произведет. Человек, живой от природы, в таких условиях может замкнуться, спокойный - занервничать и т.п. Все это дезориентирует и мешает точно определить характер человека. Следовательно, объективность результатов собеседования зависит от умения понять и учесть психическое состояние собеседника.

Существенное влияние на объективность человека оказывает склонность оценивать пригодность кандидата на должность по одному признаку. Например, вежливый человек приятной наружности производит хорошее впечатление. Его негативные качества остаются в тени. И, напротив, нервный, неопрятный внешне человек обычно оставляет отрицательное впечатление, в результате ему могут отказать в приеме на работу, несмотря на его подготовку и трудовой стаж.

Проводящий собеседование должен учитывать эффект контраста, который проявляется в том случае, если подряд интервьюируют несколько кандидатов на одно и то же место работы. В таком случае предыдущий посетитель может оказать влияние на оценку, даваемую следующему, например, после слабо компетентного в своей области работника профессионализм следующего за ним кандидата может быть оценен выше среднего, хотя на самом деле он находится на среднем уровне.

Процесс беседы делится на три части: вступительную, основную и заключительную.

Вступительная часть, которой отводится примерно 15% времени беседы, должна создать атмосферу взаимопонимания. Опрос начинают с темы, интересующей обе стороны. При выборе темы можно исходить, например, из данных, полученных в ходе предварительного собеседования. В начальной фазе нужно всячески ободрять опрашиваемого, соглашаться с его высказываниями, избегать отрицательных оценок и критических замечаний. Дружеское отношение и интерес к личности человека являются важнейшими условиями откровенной беседы.

Главная цель основной части - сбор данных и их трактовка для оценки качеств, которые нужны для данной должности. Желательно, чтобы кандидат говорил сам, а интервьюер внимательно слушал. При этом последний должен быть убежден, что задаваемые вопросы исчерпывают предмет опроса. Этому способствует восстановление биографии кандидата в хронологической последовательности. Таким путем можно находить отсутствующие и уточнять имеющиеся данные, выдвигать и проверять гипотезы о тех или иных качествах кандидата. Разумеется, беседа не должна касаться других несущественных тем, как бы интересны они не были. При необходимости рекомендуется информировать кандидата о требованиях и условиях работы, о правах, обязанностях и льготах данной должности. При этом нельзя замалчивать отрицательные стороны, если они имеются. К сожалению, эти рекомендации нередко забываются. В основной части беседы должно быть сформировано правильное представление о личных качествах кандидата, о его сильных и слабых сторонах.

В заключительной части необходимо подвести итоги и разъяснить дальнейший ход приема на работу. Нежелательно заканчивать беседу отрицательным решением: всегда полезно дополнительно все обдумать и взвесить, сравнить данные кандидатов и уведомить их о своих решениях позже.

Умение вести беседу определяется не столько количеством задаваемых вопросов, сколько их содержанием, касающимся требований к данной профессии. Если опрос длится долго и вопросы ставятся чересчур прямо, беседа превращается в допрос. А при вопросах слишком общего характера - в нецеленаправленную беседу, из которой мало что можно извлечь полезного.

В умении интервьюировать различают три компонента: побуждать опрашиваемого говорить, слушать его и делать из сказанного правильные выводы. Побуждать к разговору можно с помощью правильной постановки вопросов, своевременной паузы и повторения сказанного. При постановке вопросов рекомендуется учитывать следующее:

- косвенные вопросы действуют эффективнее. Например, вместо вопроса “Какую работу вы в настоящее время выполняете?” можно просто попросить рассказать о выполняемой работе;

- “открытые” вопросы т. е. такие, на которые нельзя отвечать односложно, стимулируют опрашиваемого говорить больше;

- вступительные вопросы также помогают собеседнику, например: “Расскажите о себе”;

- Если вопросы связываются с ответами, только что полученными от опрашиваемого, то это говорит о внимательности к человеку и ободряет его;

Для эффективного использования паузы имеются две возможности: во-первых, после постановки вопроса следует подождать ответа (не менее 10 секунд); во-вторых, после получения ответа нежелательно сразу задавать новый вопрос, поскольку опрашиваемый зачастую старается дополнить свой ответ.

Остановка в беседе вызывает, как правило, чувство неловкости, неопытный интервьюер спешит задать новый вопрос, помешав, возможно, опрашиваемому сформулировать свой ответ на предыдущий вопрос.

Если пауза в некотором смысле является средством оказания нажима, то повторный вопрос подтверждает, что опрашиваемого слушают и стараются понять. Если он скажет, например: "Мой бывший начальник не умел ценить выполняемую работу", то интервьюер может добавить: "Вы думаете, что он поступил с вами несправедливо?" Повтор говорит о том, что опрашиваемого поняли правильно. В случае необходимости он может также корректировать свой ответ.

Умение слушать означает слышать, понимать и запоминать. Считается, что обычно остается от беседы в памяти примерно 25% сказанного. К факторам, препятствующим слушанию относят следующие:

- **забегание вперед.** Не дослушав опрашиваемого до конца, начинают обдумывать следующий вопрос;

- **нетерпимость.** Относятся к опрашиваемому настолько критично, что даже не хотят внимательно выслушать его ответы;

- **импульсивность.** Прерывают ответ опрашиваемого и задают новый вопрос;

- **лень слушать.** Избегают необходимого для слушания умственного напряжения и не сосредоточивают внимания;

- **излишняя эмоциональность.** Обостряют смысл сказанного (например, вопросом: "Бывший начальник был просто невыносим?").

Надо постараться избегать перечисленных недостатков. Задаваемые вопросы должны быть связаны с только что полученными ответами. Интервьюер не должен во время ответа думать о следующем вопросе. Лучше избегать преждевременных оценок, постараться усвоить смысл сказанного.

Если вы смогли установить с человеком открытые, свободные отношения в ходе которых он высказывается откровенно и прямо и сумели его выслушать, осталось лишь правильно интерпретировать полученную информацию. Некоторые факты, выявленные в ходе интервью, сами по себе мало что значат. Например, школьные оценки не являются еще залогом успешной трудовой деятельности. Сопоставление фактов позволяет выдвигать гипотезы и устанавливать их правильность. Следует оценить значение положительных сильных сторон характера кандидата, сравнить их с отрицательными и определить возможность устранения последних. Существуют следующие рекомендации:

при трактовке полученных в ходе опроса данных нужно всегда исходить из должностных требований. Какое бы впечатление ни произвели на вас некоторые черты характера кандидата, они имеют второстепенное значение, если не оказывают прямого влияния на результаты будущей работы или отношения с сотрудниками;

Окончательные оценки и решения выносятся после опроса. Самая грубая ошибка - преждевременные выводы;

Зачастую замеченные недостатки компенсируются положительными качествами опрашиваемого, поэтому целесообразно оценивать кандидата исходя из всех требований, предъявляемых к данной должности.

Анкета и собеседование - это хорошо, но перекрестный контроль, вероятно, будет для вас единственной возможностью до принятия окончательного решения выяснить, на самом ли деле ваши кандидаты - те, за кого они себя выдают. Возможно, ваш отдел кадров поможет вам в этом. В любом случае, старайтесь не принимать на работу нового человека, предварительно не выполнив основательную проверку его прошлого. Перекрестный контроль преследует двойную цель - проверка той информации, которую предоставили вам кандидаты, и получение некоторых непосредственных сведений о том, что они представляют из себя на самом деле и каково их поведение на рабочем месте. Осуществляя контакты при перекрестном контроле кандидатов, ограничьтесь только теми вопросами, которые связаны с данной вакансией. Как и при проведении собеседования совершенно недопустимо задавать вопросы, которые могут быть расценены как ущемляющие права ваших кандидатов.

Проверьте ссылки на образование. Некоторые люди преувеличивают или откровенно лгут, сообщая вам данные об их образовании. Это исходная точка, с которой вам следует начать перекрестный контроль. Если ваш кандидат здесь лжет, то можно поспорить о том, что и все остальное также весьма подозрительно, и можно отбросить его не приступая к дальнейшим проверкам.

Позвоните нынешнему и прежним руководителям. Конечно, если вы не знакомы с ними, это не так легко сделать, но попытаться стоит. У вас сложится более достоверное представление о ваших кандидатах.

И в заключении, краткое изложение того, как надо проводить отбор кандидатов:

***Пять этапов хорошо проведенного собеседования.***

1. Тепло поздоровайтесь с кандидатом и неофициально поговорите с ним, чтобы помочь ему снять напряжение. Вопросы о погоде, о том, насколько сложно было найти ваш кабинет, или о том, как он узнал о вашей вакансии будут вполне подходящими.

2. Ознакомление с должностью. Кратко опишите предлагаемую работу, тип человека, который вам требуется, и процесс собеседования, который вы будете проводить.

3. Задавайте ваши вопросы. Вопросы должны непосредственно касаться вакансии и освещать опыт работы кандидата, его образование и прочие связанные с этим темы.

4. Выясните сильные и слабые стороны кандидата. Кандидат может называть свои сильные и слабые стороны (что похоже на штамп), однако ответ может оказаться очень интересным и разоблачающим. Не стесняйтесь, спрашивайте. Мы вам это настойчиво советуем.

5. Завершение собеседования. Предоставьте кандидату возможность предложить вам любую дополнительную информацию, которая, по его мнению,

поможет вам принять правильное решение. Поблагодарите его за проявленный интерес и сообщите, когда он может ожидать сообщений о вашем решении.

### **Увольнение сотрудников.**

Работа руководителя - тяжелый труд, но она интересная, полная неожиданностей, приносящая удовлетворение, но все-таки нелегкая. Из всех наиболее тяжелых видов работы, которую постоянно приходится выполнять руководителям, увольнение сотрудников оказывается самым трудным, и не становится легче от того, сколько раз вы это делаете. По данным журнала "Bisnes week", который произвел опрос сотни генеральных директоров, управляющих и руководителей отделов кадров международных компаний, 60% опрошенных заявили, что самый сильный стресс они переживают в тот момент, когда должны заявить человеку о том, что они его увольняют.

**Причины увольнения работников.**

Существуют общепринятые представления о поведении работника, влекущем за собой увольнение. В эту категорию входят действия, рассматриваемые как недопустимые нарушения, влекущие за собой немедленное и бесспорное увольнение.

*Словесное оскорбление окружающих.* К действиям данной категории относят употребление в разговорах грубых выражений, неоднократные словесные домогательства, злонамеренные оскорбления окружающих и тому подобное поведение. Ваши подчиненные имеют право выполнять свою работу на рабочем месте, не подвергаясь словесным оскорблениям, которые к тому же наносят серьезный вред непосредственному делу. Если ваши работники продолжают вести себя подобным образом после получения от вас предупреждения о возможности увольнения, вы имеете полное право уволить их, не опасаясь каких-либо нежелательных юридических последствий.

*Некомпетентность.* Некоторые работники, несмотря на ваши усилия, направленные на их подготовку, так и не могут справиться с работой. Если ваши попытки помочь им так и не увенчались успехом, расстаться с ними - определенно лучший вариант и для работников и для фирмы.

*Постоянно повторяющаяся, непростительная медлительность.* Ваша деятельность во многом зависит от своевременного выполнения работы вашими сотрудниками. Медлительность не только ставит под угрозу способность вовремя выполнять порученные задания, но и служит плохим примером для пунктуальных сотрудников. Если ваши подчиненные продолжают опаздывать на работу, не обращая внимания на ваше предупреждение о том, что вы не намерены больше терпеть подобное поведение, у вас есть основания для их увольнения.

*Неповиновение.* Неповиновение - это умышленный отказ от выполнения своих обязанностей, который также может служить основанием для немедленного увольнения без каких-либо предупреждений. Очень часто

работники пытаются выяснить, почему было принято именно такое решение, однако, когда оно уже принято, его нужно выполнять. Если ваши работники отказываются следовать полученным указаниям, то основа “руководитель-подчиненный” разрушается, а этот факт проигнорировать нельзя.

*Физическое насилие.* Это очень серьезный проступок. Работники имеют право выполнять свою работу, находясь на рабочем месте в полной безопасности, учитывая то, что в их обязанности входит и ее обеспечение. Физическое насилие и даже угроза его лишает сотрудников безопасности и отвлекает их от выполнения работы. Таким образом, если работник угрожает физическим насилием окружающим, например, сотрудникам, клиентам или реализует свои угрозы, вы можете спокойно его уволить, не опасаясь за последствия.

*Кража.* Кража какой-либо собственности предприятия, имущества сотрудников или клиентов - это еще одно недопустимое действие. В большинстве случаев увольнение происходит немедленно и без каких-либо предупреждений. Решение уволить сотрудника за воровство, имея при этом конкретные доказательства его свершения, будет абсолютно законным.

*Употребление алкоголя(наркотиков) или появление на работе в нетрезвом виде.* Несмотря на то, что пребывание на работе в состоянии алкогольного опьянения - это достаточное основание для немедленного увольнения, возможно и предоставление времени для проведения лечебного курса, после которого работники могут реабилитировать себя и вернуться к выполнению своих обязанностей. Необходимо в этом случае придерживаться достаточно твердой позиции.

*Подделка документов.* Данные действия не допустимы и влекут за собой немедленное увольнение - это предоставление ложной информации во время приема на работу (подделка документов об окончании школы, получении ученой степени, предыдущем месте работы и т. д.) и предоставление ложной информации в период работы в данном месте (подделка отчета о расходах, фальшивый больничный лист и т. д.).

Увольнение работников - это не самое приятное дело для руководителя. Большинство из них предпочитают делать по возможности что-нибудь другое. Хотя причины, рассмотренные выше, четко определены и могут быть относительно легко использованы руководителем как законное основание для увольнения, их наличие совсем не облегчает проведение самой процедуры.

Некоторые руководители избегают проведения увольнения по следующим причинам:

*Боязнь неизвестного.* Увольнение работника может быть пугающей перспективой, особенно когда вам приходится делать это впервые. Станет ли ваш подчиненный кричать или плакать? Может у него случится инфаркт? и. т. д. Не беспокойтесь, каждому руководителю приходится когда-нибудь делать это в первый раз. К сожалению, похоже, что последний раз не наступит до вашего ухода в отставку.



*Сочувствие.* Считая, что приблизительно четверть или треть всего времени бодрствования вы проводите на работе, довольно естественно подружиться с кем-либо из подчиненных. Это прекрасно до того момента, когда вам придется принимать меры дисциплинарного воздействия по отношению к вашим друзьям или увольнять их. Довольно тяжело позволить уйти любому сотруднику фирмы, а особенно трудно это сделать тогда, когда вы испытываете к нему привязанность.

*Боязнь отрицательных последствий для самого руководителя.* Если приходится увольнять кого-либо из ваших подчиненных, что вы можете сказать о себе как о руководителе? В случае сокращения штатов нет ли вашей вины в том, что организация не добилась поставленных целей? Если вы увольняете служащего, не означает ли это, что наняв его, вы сделали неправильный выбор? Многие руководители предпочитают мириться с плохо выполняемой работой некоторых служащих, но не привлекать внимания к собственным просчетам - будь они реальными или существующими только в их сознании.

*Возможность возникновения конфликтов, скандалов или судебных разбирательств.* Опасение это достаточно обосновано, особенно теперь, когда обращения в судебные инстанции по поводу незаконного увольнения стали достаточно частыми. Юридически грамотное оформление всей процедуры увольнения сделает вашу позицию более уверенной.

Перед тем как уволить работника, убедитесь, что ваши действия и их последовательность полностью отвечают рассмотренным ниже требованиям.

*Документация.* Запомните правило: документируйте, документируйте и еще раз документируйте все события. Увольняя служащего из-за допущенных недостатков при выполнении работы, следует иметь данные о его деятельности, подтверждающие ваши слова. Если сотрудник фирмы уволен за кражу, необходимы доказательства того, что он вор. Документов никогда не бывает слишком много. Это правило справедливо, когда речь идет о действиях, предпринимаемых вами по отношению к работникам, и оно особенно верно, когда речь идет об увольнении.

*Предупреждение об увольнении.* Были ли разъяснены заранее служащему все требования к выполнению работы? Объяснили ли вы ему правила, их применение и ваши требования к их выполнению? Сделали ли вы работникам предупреждение о возможности увольнения в случае дальнейшего невыполнения ими своих обязанностей? Увольнение служащих в связи с неудовлетворительным выполнением работы без предварительного предупреждения их об этом следует считать неприемлемым. Однако определенные проступки работников, включая физическое насилие, воровство и мошенничество, служат бесспорным основанием для немедленного увольнения без предупреждения.

*Предоставление времени, необходимого для того, чтобы исправить положение.* Предоставили ли вы служащим достаточно времени для исправления недостатков в работе? Продолжительность времени, приемлемого для улучшения качества выполняемой работы, зависит от сущности проблемы в

каждом конкретном случае. Например, если причина заключается в медлительности работника, вы вправе потребовать от него немедленного исправления положения. Однако, если улучшение качества выполняемой работы требует значительных действий и длительного промежутка времени, для появления результатов может потребоваться несколько недель или даже месяцев.

**Разумность.** Можно ли считать нормы, установленные вами для оценки работы служащих, достижимыми для среднего работника? Соответствует ли наказание серьезности нарушения? Поставьте себя на место служащего. Если бы вы были уволены, посчитали бы вы разумными основания для этого? Ответьте честно на эти вопросы.

### **Три этапа в процессе увольнения работника.**

Ваша задача - указать служащим на недостатки в их работе и помочь их преодолеть, работники же в конечном счете сами несут ответственность за свою деятельность и поведение. Подойдя к последней мере дисциплинарного воздействия, исключая увольнение, сообщите вашим служащим, что вся ответственность за дальнейшие события лежит на них. Поскольку выбор придется делать им самим, их действия будут чрезвычайно важны. Вы не можете предпринимать решающие шаги вместо них. Вашим подчиненным либо придется выполнять свою работу, либо уйти. Выбор за ними. Если же работник не в состоянии выполнить объем работы, выбор следует сделать вам. И вашим решением должно стать его увольнение до того, как он нанесет еще больший вред вашей организации.

Следует помнить о двух ключевых моментах во время увольнения работников. Во-первых, необходимо представить четкое объяснение причин увольнения. По мнению экспертов-юристов, многие уволенные работники возбуждают иск о неправильном увольнении просто для того, чтобы выяснить его действительные причины. Во-вторых, стремитесь сохранить достоинство служащего в течении всего процесса увольнения. Не следует подвергать себя гневу бывшего служащего, потенциально подверженного нервному срыву в связи с его новым статусом.

Сообщение об увольнении следует сделать с глазу на глаз, пригласив его в свой кабинет или в какое-нибудь уединенное место. Разговор должен быть лаконичным и по существу, отведите на него приблизительно 5-10 минут. При увольнении нет необходимости в дискуссиях и дебатах. Ваша задача - уведомить служащего о том, что он или она уволены. Подобная беседа наверняка вызовет у вас неприятные эмоции, но помните, что вы выбрали наиболее подходящий вариант для данной ситуации.

**Сообщение.** Четко и определенно скажите работнику о том, что вы приняли решение об его увольнении. Убедите служащего в том, что все относящиеся к делу факты были рассмотрены, решение вынесено, согласовано на всех уровнях и принято окончательно. Если вы предпринимали попытки

исправить поведение служащего, то ваши слова не станут для него новостью. Конечно, каковы бы не были обстоятельства, увольнение потрясет любого человека. Не рекомендуется в этой ситуации говорить фразы типа: “Видите ли, так решило руководство, но если бы дело зависело от меня...” или “Надо было, конечно, подумать обо всех кого это коснется, но эти новые формы управления...” Подобные извинительные речи рождают у человека напрасные надежды и ему кажется, что будет оказана помощь, что на самом деле вовсе и не предусматривается.

**Причина.** Четко объясните, почему было принято решение об увольнении. Если оно стало результатом проступка работника, сошлитесь на принятые у вас правила, которые были нарушены, и точно назовите действия служащего, из-за которых все это произошло. Если причина увольнения - постоянное несоответствие работы служащего принятым нормам, напомните ему обо всех данных ему рекомендациях и ваших попытках исправить положение, а также обо всех последующих действиях работника, повлекших за собой принятие решения об увольнении. Придерживайтесь фактов.

**Процедура.** Сообщите дату вступления в силу приказа и подробные детали процесса увольнения. Если при увольнении работнику предоставляются выходное пособие и другие компенсационные суммы, сообщите ему об этом. Все документы следует оформить вместе со служащим. Объясните ему систему начисления последней заработной платы.

Увольнение может нанести очень серьезную душевную травму служащему, ознакомленному с окончательным решением. Настройтесь на возможность неожиданной реакции. Некоторые сотрудники моментально ощущают эмоциональный крах, другие становятся агрессивными и могут нанести оскорбление. Для смягчения остроты ситуации попробуйте воспользоваться одним из рассмотренных ниже методов.

**Сочувствуйте своим подчиненным.** Не пытайтесь “подсластить” горькую новость, однако попробуйте понять ситуацию, в которую попал служащий. Информация, которую вы сообщаете, является одной из наименее худших среди возможных. Если сотрудник становится чрезмерно эмоциональным или начинает плакать, не пытайтесь остановить его - выразите сочувствие и продолжайте.

**Говорите твердо и по существу.** Если даже служащий и потеряет контроль над собой, вам все равно следует сохранять спокойствие и деловую манеру общения на протяжении всей встречи. Не создавайте у него иллюзии о том, что он еще может принять участие в переговорах об отмене приказа или что у него есть шанс убедить вас изменить свое решение. Будьте твердыми в своих намерениях и не допускайте возможности каких-либо изменений.

**Придерживайтесь выбранного направления беседы.** Не позволяйте увольняемому служащему увести вас от главной цели встречи - информировать о принятом решении об увольнении. Если ваш подчиненный начинает оскорблять вас, сообщите ему, что немедленно прекратите беседу, если он не возьмет себя в руки.

Полезно заранее составить себе сценарий, по которому вы будете проводить беседу об увольнении, и сверяться с ним. Это удобно потому, что позволит вам не забыть ни одной детали.

**Время проведения беседы.** Наверное, у каждого руководителя есть свои представления о том, какой день недели и время дня будут наилучшими для уведомления об увольнении кого-либо из подчиненных. Выбор времени должен зависеть от характера подчиненного. Если вы увольняете человека, который способен устроить скандал и своим громким возмущением будет отрывать других подчиненных от работы, в этом случае предпочтительнее произвести сообщение об увольнении в пятницу вечером. Если же вы предполагаете, что человек внешне не будет выражать свои эмоции, но будет глубоко внутри себя переживать, тогда сообщить об увольнении лучше в середине дня и в середине недели. Привычный распорядок рабочего времени послужит для человека отвлечением от неприятных переживаний. В ваши намерения ведь не входит наказание или приведение в замешательство служащего - вы стремитесь сделать процесс увольнения как можно более безболезненным и гуманным. Позвольте человеку уйти с достоинством, перенеся осуществление увольнения на время, когда можно будет не выставлять происходящее на показ.

### **Проведение сокращения штатов.**

Понятно, что сокращение штатов наносит душевную травму вовлеченным в этот процесс работникам, тем более, что при этом отсутствует их прямая вина, в отличие от ситуации с увольнением сотрудников по закону о труде. Обычно под сокращение штатов попадают неплохие работники, соблюдающие все правила организации. Когда вам не остается ничего другого, кроме проведения сокращения штатов, воспользуйтесь следующим руководством, содержащим описание необходимых действий “шаг за шагом” и способным помочь вам в осуществлении данного процесса.

**1. Прекратите наем на работу.** Наем работников при проведении сокращения штатов лишен смысла, кроме ситуаций, когда положение *абсолютно* критическое, например, ушел бухгалтер и нужно срочно кого-то взять на его место. Нанимая кого-либо в это время, вы рискуете не только быть вынужденным сократить нового работника, но и быть неправильно понятыми вашими подчиненными. У них может создаться впечатление, что вы совсем не заботитесь о служащих, работающих на вас в данный момент.

**2. Подготовьте предварительный список работников, подлежащих сокращению.** После определения степени сложности проблемы, а также отделов, которые будут затронуты сокращением, следующим шагом должно стать решение о том, кто именно из работников будет сокращен. Первостепенное значение на этой стадии приобретает выявление сотрудников, обладающих наиболее высоким уровнем мастерства и наибольшим опытом в сфере деятельности компании, и работников, характеристика которых по этим показателям самая низкая. Первыми в список служащих, подлежащих

сокращению, обычно входят те, чье мастерство и опыт не соответствует требованиям организации.

**3. *Предупредите заранее всех работников о планируемом сокращении.***

Как только необходимость сокращения штатов становится очевидной, *немедленно* заранее предупредите работников о планируемых действиях. Подробно изучите возникшие финансовые или другие проблемы, с которыми столкнулась ваша организация, и попросите ваших служащих высказать предложения о возможных способах изменения расходов или повышения эффективности деятельности организации. Иногда реализация таких предложений поможет предотвратить сокращение штатов или, по крайней мере, смягчить его влияние на организацию. Постарайтесь как можно больше пообщаться с работниками.

**4. *Полностью изучите все возможные альтернативы сокращению.***

Можете ли вы снизить расходы организации за счет повышения ее деятельности, уменьшения заработной платы, понижения в должности или отправления на пенсию тех сотрудников, которые достигли пенсионного возраста. Можно ли перевести некоторых работников в подразделения с более стабильным финансовым положением. Есть ли возможность сохранить средства за счет сокращения сумм, выделяемых для дополнительных нужд, куда входит оплата поездок, предоставляемых льгот, или же такое уменьшение возможно при отсрочке покупки каких-либо капитальных сооружений.

**5. *Подготовьте окончательный список работников, подлежащих сокращению.*** После того, как вы сделали все в поисках потенциальных возможностей экономии средств, следует подготовить список работников, подлежащих сокращению. Имена в списке должны идти в определенном порядке, с учетом данной вами оценки работникам, так чтобы при каких-либо изменениях ситуации их можно было вычеркивать оттуда. Вам следует принять во внимание общий стаж служащих и продолжительность их работы в организации. Выясните те категории лиц, которые по закону не подлежат сокращению.

**6. *Предупредите работников, подлежащих увольнению.*** До момента сокращения многие служащие фактически парализованы страхом, предполагая, что именно они будут сокращены. Как только вы завершите составление списка работников, подлежащих сокращению, предупредите их об этом. Личная беседа будет лучшим способом предупреждения о сокращении.

**7. *Обеспечьте помощь в трудоустройстве уволенным работникам.***

Если деньги и время позволяют, окажите помощь в трудоустройстве уволенным служащим и поддержите их рекомендациями. Организация может позволить им пользоваться компьютерами, факсами и телефонами для поисков работы.

**8. *Увольнение.*** Проведите встречу с работником, которого сокращаете, чтобы завершить все приготовления и полностью подготовить все необходимые бумаги. Сообщите ему о размерах выходного пособия, продолжительности выплаты дополнительных пособий. Примите у него все оборудование, принадлежащее организации, или любую другую ее

собственность. Проводите служащего из помещения и пожелайте ему всего доброго.

**9.Соберите всех “уцелевших”.** Соберите всех оставшихся служащих вместе на общее собрание и сообщите им, что сокращение штатов полностью завершено, и организация опять стоит на пути к улучшению финансового благополучия. Скажите своей рабочей группе, что в будущем, во избежание дальнейших сокращений, всем следует собраться с духом, мобилизоваться и хорошо работать, чтобы преодолеть временный спад в работе .

### **Взаимодействие с трудными людьми.**

При общении с людьми, которые представляют для нас определенную трудность, следует помнить, что это могут быть самые разные по своим особенностям личности, и более того одним людям трудными представляются замкнутые и сдержанные, а другим, наоборот, чересчур болтливые и эмоциональные. Иногда можно испытывать очень неприятные ощущения, общаясь с человеком, внешне доброжелательным и приятным, потому что мы подсознательно чувствуем, что он пытается манипулировать нами. Можно обратить внимание на следующие симптомы, возникающие в общении с трудными людьми. Эмоциональные симптомы: скованность в общении, плохое настроение после разговора с ним,

Люди, зарабатывающие ярлык “трудных”, получают его по разным причинам, вот один из списков характеристик и практических определений:

- ленивые: просто делают недостаточно;
- злые: “загрязняют” свои отношения с людьми раздражительностью и вызывающим поведением;
- беспомощные: так стремятся не потерпеть неудачи, что обязательно терпят неудачу;
- эмоциональные: слишком “купаются” в своих чувствах;
- аморальные: ради собственного удовольствия используют людей и системы и наносят им ущерб;
- занимающие оборонительную позицию: воздвигающие барьеры при малейшем намеке на перемены;
- ожесточенные: “носятся” со старыми обидами;
- уклоняющиеся: активно избегают света;
- бесчувственные: их не трогают окружающие;
- неумные: делают неверные или ограниченные умозаключения;
- самоуверенные: близки к тому, чтобы счесть себя непогрешимыми;
- запуганные: ограничивают свои потенциальные возможности, опасаясь неизвестно чего;

Простых способов улучшить трудные взаимоотношения не существует, несмотря на это обнаружено, что ряд подходов увеличивает вероятность успеха:

- Поставьте себя на место другого человека. Как он или она смотрят на мир? Что значит быть в его положении?

- Поразмыслите над тем, что интересует другого человека. Во что он или она вкладывает свои силы? О чем они говорят?

- Установите, что влияет на поведение человека. Есть ли силы и обстоятельства, приведшие к переменам в нем?

- Работайте над созданием открытых отношений. Это приведет каждого из вас к необходимости мириться с другим. В общем, необходимо справиться с “трудными” людьми. Если у вас есть проблема взаимоотношений с кем-либо, которую вы не можете преодолеть, вы тем самым сеете семена неудачи; если вы будете работать над ней, вам реально удастся улучшить взаимоотношения. Испытание опытного руководителя состоит в способности справиться со всеми поступающими к нему на работу и превратить малообещающий материал в результативное рабочее подразделение.

Существуют два типичных пути воздействия на окружающих.

*«Подстегивание».* Это - принятая форма выражения внимания, определяется по вызываемому эффекту; человек, получающий позитивное подкрепление, чувствует себя увереннее и сильнее. Позитивным «подстегиванием» может быть улыбка, замечание, рука на плече или позитивная оценка. Смысл состоит в том, чтобы получающий его осознал и почувствовал позитивную сторону самого себя. Это поощряет открытость, способствует возникновению чувства комфорта и активизирует личную энергию.

*Жесткое обращение.* Бывает, что негативное «подстегивание» с некоторыми подчиненными может усилить их мотивацию. Другие отвечают на наказания, угрозы отходом от дела, враждебной, агрессивной или уклончивой реакцией. Страх порицания или наказания действительно играет важную роль в мотивировании некоторых людей, но зачастую результаты остаются мнимыми. Временное улучшение достигается за счет изуродованных взаимоотношений и накапливаемого ожесточения.

Наиболее позитивным подходом к руководству является создание отношений с окружающими, допускающими открытый обмен взглядами и обеспечивающий взаимную поддержку. Чтобы добиться этого, руководитель должен постоянно искать возможности для установления контактов с окружающими людьми и выражения им своего признания. Должно быть правилом, что все, что вы говорите, основано на ваших подлинные чувствах. Мало что может быть более разрушительным для взаимоотношений, чем попытки манипулирования или обмана.

### **Профотбор оперативного персонала**

Для людей, занимающихся оперативной работой, выработан ряд требований. Профотбор осуществляется по медицинским, психофизиологическим и психологическим показателям. Психофизиологические показатели определяют свойства головного мозга и нервной системы, время реагирования, функциональное состояние. Их можно перечислить несколько десятков.

К психологическим показателям относят свойства процессов памяти, внимания, мышления, темперамента. Их изучают с помощью психологических тестов и методик. Наиболее типичные из них приводятся в приложении.

Организация профессионального отбора для определенных видов деятельности состоит из следующих этапов:

1. Определение профессионально значимых характеристик для конкретных видов деятельности.
2. Подбор методик, с помощью которых можно оценить выявленные профессиональные характеристики.
3. Проведение процедуры обследования с кандидатами на вакантную должность.
4. Интерпретация полученных результатов.
5. Выдача заключения о степени пригодности кандидата на представленную должность.

Для проведения грамотного и результативного профотбора необходимо привлечение специалиста-психолога, который смог бы наладить этот процесс, подключить к нему отдел кадров, а так же сформировать группу резерва.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Деятельность руководителя столь многообразна, что её невозможно осветить в одной работе. Мы коснулись лишь некоторых вопросов взаимодействия и управления людьми, производственным коллективом. Надеемся, что у Вас расширились представления о психологической науке, её возможностях и о той практической помощи, которую вам могут оказать психологи.



## **ЛИТЕРАТУРА.**

1. Персонал, ред. Щекин Г. В. - Киев.: "Укртиппроект", 1992.-144 с.
2. Вудкок М., Френсис Д. "Раскрепощенный менеджер" - М.: "Дело", 1991. -320 с.
3. Кудряшова Л.Д. "Каким быть руководителю", - Лениздат, 1989-158 с.
4. Секреты умелого руководителя. - М.: "Экономика" - 1991 - 318 с.
5. Донцов А. И. "Психология коллектива". - М.: МГУ - 1986 - 206 с.
6. Берн Э. "Игры, в которые играют люди". - Лениздат - 1992-399 с.

## **Приложение**

## Методики профотбора

### Методика определения кратковременной памяти

**Цель:** Определение объема кратковременной зрительной памяти

**Описание:** Испытуемые должны запомнить, а затем воспроизвести максимальное количество чисел из предъявляемой им таблицы.

**Инструкция:** “Сейчас Вам будет предъявлена таблица с числами. Вы должны постараться за 20 секунд запомнить и потом записать как можно большее количество чисел, Внимание, Начали!”

**Оценка:** По количеству правильно воспроизведенных чисел производится оценка кратковременной зрительной памяти. Максимальное количество, которое может храниться в кратковременной, иначе - оперативной памяти - 10 единиц материала. Средний уровень: 6-7 единиц.

15	39	87	23
94	65	79	46
83	19	94	52

## Методика “Образная память”

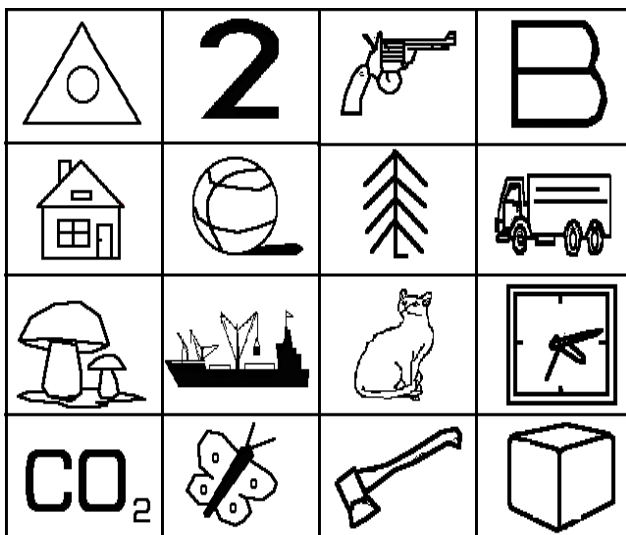
**Цель:** Изучение кратковременной памяти.

**Описание:** В качестве единицы объема памяти принимается образ (изображение предмета, геометрическая фигура, символа). Испытуемому предлагается за 20 секунд запомнить максимальное количество образов из предъявляемой таблицы. Затем, в течение одной минуты, он должен воспроизвести запомнившееся (записать или нарисовать).

**Инструкция:** “Сейчас я покажу Вам таблицу с рисунками. Постарайтесь как можно больше из нарисованного. После того, как я уберу таблицу, запишите или зарисуйте все, что успели запомнить, Время предъявления таблицы - 20 секунд.

**Оценка:** Подсчитывается количество правильно воспроизведенных образов. В норме - это 6 и более правильных ответов.

Оценка в баллах	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Количество воспроизведенных образов	15-16	13-14	10-12	7-9	6	5	4	3	1-2



### Методика “Оперативная память”

**Цель:** Изучение кратковременной памяти (для взрослых).

**Инструкция:** “Сейчас я назову Вам пять чисел. Ваша задача - постараться запомнить их, затем в уме сложить первое число со вторым, а полученную сумму записать; второе число сложить с третьим, сумму записать; третье сложить с четвертым, их сумму записать; четвертое сложить с пятым, снова записать сумму. Таким образом, у Вас должно быть получено и записано четыре суммы. Время для вычислений - 15 секунд. После этого я зачитываю следующий ряд чисел. Вопросы есть? Будьте внимательны, числа зачитываются только один раз.”

**Обработка данных:** Подсчитывается число правильно найденных сумм. Максимальное их число - 40. Норма взрослого человека - от 30 и выше.

#### Числовые ряды:

а) 5, 2, 7, 1, 4	е) 4, 2, 3, 1, 5
б) 3, 5, 4, 2, 5	ж) 3, 1, 5, 2, 6
в) 7, 1, 4, 3, 2	з) 2, 3, 6, 1, 4
г) 2, 6, 2, 5, 3	и) 5, 2, 6, 3, 2
д) 4, 4, 6, 1, 7	к) 3, 1, 5, 2, 7

**Ключ:**

а) 7, 9, 8, 5	е) 6, 5, 4, 6
б) 8, 9, 6, 7	ж) 4, 6, 7, 8
в) 8, 5, 7, 5	з) 5, 9, 7, 5
г) 8, 8, 7, 8	и) 7, 8, 9, 5
д) 7, 9, 7, 8	к) 4, 6, 7, 9

**Сложные аналогии**

**Цель:** Методика используется для выявления того, насколько испытуемому доступно понимание сложных логических отношений и выделение абстрактных связей. Предназначается для испытуемых подросткового возраста и взрослых.

**Описание:** Методика состоит из 20 пар слов - логических задач, которые предлагается решить испытуемому. Его задача - определить: какой из шести типов логической связи заключен в каждой паре слов. В этом ему поможет “шифр” - таблица, в которой приводятся образцы использующихся типов связи и их буквенное обозначение: А, Б, В, Г, Д, Е.

Испытуемый должен отношение между словами в паре, затем найти “аналог”, то есть выбрать в таблице “шифр” пару слов с такой же логической связью, а после этого отметить в ряду букв (А, Б, В, Г, Д, Е) ту, которая соответствует найденному аналогу из таблицы “шифр”. Время выполнения задачи ограничено тремя минутами.

**Материал:** Бланк методики, бланк протокола регистрации ответов.

**Инструкция:** “На бланке перед Вами 20 пар, состоящих из слов, которые находятся между собой в логической связи. Напротив каждой пары - 6 букв, которые обозначают шесть типов логической связи, Примеры всех шести типов и соответствующие им буквы приведены в таблице “шифр”.

Вы должны во-первых, определить отношение между словами в паре. Затем подобрать близкую к ним по аналогии (ассоциации) пару слов из таблицы “шифр”. И после этого в буквенном ряду обвести кружком ту из букв, которая соответствует найденному в таблице “шифр” аналогу. Время выполнения задания - 3 минуты.”

**Анализ результатов:** Если испытуемый правильно, без особого труда решил все задания и логично объяснил все сопоставления, это дает право заключить, что ему доступно понимание абстракций и сложных логических связей.

Если испытуемый с трудом понимает инструкцию и ошибается при сопоставлении, только после тщательного анализа ошибок и рассуждений можно сделать вывод о соскальзывании умозаключений, о «растекаемости» мышления, о произвольности, нелогичности рассуждений, их диффузии, расплывчатости мысли на фоне понимания логических связей, о ложном понимании аналогии логических связей.

Наибольшее информативное значение имеют рассуждения испытуемого. Обычно, наибольшую трудность вызывает соотношение понятий “бережливость-скупость”, “прохлада-мороз”.

### Материал

### Шифр

А. Овца - стадо

Б. Малина - ягода

В. Море - океан

Д. отравление - смерть

Е. Враг - неприятель

1. Испуг - бегство
2. Физика - наука
3. Правильно - верно
4. Грядка – огород
5. Пара - два
6. Слово – фраза
7. Бодрый - вялый
8. Свобода - воля
9. Страна - город
10. Похвала - брань
11. Месть - поджог
12. Десять - число
13. Плакать - реветь
14. Глава - роман
15. Покой - движение
16. Смелость - геройство
17. Прохлада - мороз
18. Обман - недоверие
19. Пение - искусство
20. Тумбочка - шкаф

### Ключ:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
								0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	
Д	Б	Е	А	Е	А	Г	Е	В	Г	Д	Б	Е	А	Г	Е	В	Д	Б	А

### Оценка:

Оценка в баллах	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Кол-во правильных ответов	19	18	17	15	12- 14	10- 11	8-9	7	6