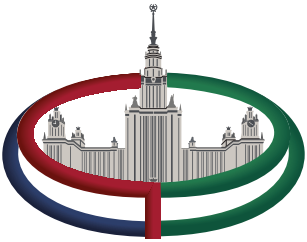
УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Психологические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных организаций

М. В. Красностанова

Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет



М. В. Красностанова

Психологические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных организаций

Учебно-методическое пособие для слушателей программ «Психология управления: как внедрять инновации и изменения», «Экономика инноваций», «Инновационный менеджмент», «Инновации и развитие бизнеса»

Москва
2019

УДК 159.99
ББК 88.37
К78

Красностанова М. В.

К78 **Психологические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных организаций:** учебно-методическое пособие для слушателей программ «Психология управления: как внедрять инновации и изменения», «Экономика инноваций», «Инновационный менеджмент», «Инновации и развитие бизнеса». — М.: Экономический факультет МГУ, 2019. — 216 с.

ISBN 978-5-906783-25-9

Психологические аспекты жизни и работы в условиях инновационного развития и постоянных изменений становятся особенно важными в работе современных профессионалов. Усиление неопределенности и энтропии, развитие технологий, возрастание конкуренции и др. требуют от нас критического мышления и избирательности внимания, обучения и адаптивности, в то время как многие автоматизирующиеся возможности «усыпляют» некоторые функции естественного интеллекта, провоцируют развитие зависимого поведения и прокрастинации и т.п. В работе интегрированы некоторые научные концепты и прикладные, эмпирические современные концепции социальной, организационной, управленческой психологии с подтвержденными практиками и технологиями эффективного управления сотрудниками и коллективами в условиях экономической нестабильности и инновационного развития. Реализован синтез наиболее эффективных теорий и инструментария и разработаны рекомендации для помощи в практическом управлении изменениями и инновациями в коллективах и организациях с учетом социально-психологических факторов. Работа продолжает развитие вектора кросс-функциональности и междисциплинарности в современном менеджменте.

ISBN 978-5-906783-25-9

© Экономический факультет
МГУ имени М. В. Ломоносова, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 5

1. Изменения как основной контекст функционирования личности и организаций в условиях инновационного развития 7

1.1. Психологическое содержание базовых стадий изменений и их специфика в условиях инновационного развития 7

1.2. Влияние «цифровой реальности» и изменений на индивидуальную и социальную психику. Трансформация лидерства и концепций власти в XXI в.. 12

1.3. Психология взаимодействия работодателей и наемных сотрудников в современной экономике. Карьерные ожидания поколения *next* 30
Вопросы для самоконтроля к разделу 1 51

2. Управляемый коллектив в условиях инновационного развития 53

2.1. Аксиологический менеджмент как основа управляемого коллектива 53

2.2. Команда как эталон управляемого коллектива в меняющейся организации 62

2.3. Психотипы, роли и компетенции в команде 71

2.4. Групповая динамика, управление конфликтами, коммуникации и переговоры как факторы управляемости коллектива 82

Вопросы для самоконтроля по разделу 2. 105

3. Инструменты и процессы управления сотрудниками в контексте инноваций и изменений 107

3.1. Психологические аспекты рекрутинга в условиях изменений 107

3.2. Ситуационная модель управления и системная обратная связь как основные инструменты развития коллективов и организаций 134

3.3. Социометрические показатели в оценке работы коллективов..... 147
3.4. «Гибкие технологии» в работе с коллективами: *agile*, *scrum* и др..... 156
Вопросы для самоконтроля по разделу 3..... 163

Заключение 165

Библиография 167

Приложения 170

Кейсы и примеры из практики 170

Психологические тесты и опросники для самопознания 179

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время издано значительное количество научных и прикладных работ как иностранных, так и российских авторов по менеджменту персонала и формированию систем управления наемными сотрудниками, а также накоплен объемный материал об инновационном развитии экономических систем, коммерциализации инноваций, особенностях финансирования инновационных стартапов и их развитии и др., в котором в фоновом режиме описываются изменения качества жизни и работы людей под влиянием технического развития, ожиданий и отношений между работниками и работодателями, собственниками и наемными менеджерами, заказчиками и подрядчиками, организационных культур, концепций лидерства и команд и т.д. При этом тема психологических аспектов жизни и работы в условиях инновационного развития и постоянных изменений, которые часто увеличивают стресс, снижают жизненный комфорт, повышают интенсивность работы и в целом увеличивают неопределенность и энтропию для каждого отдельного субъекта и объекта этих стремительных изменений, остается своеобразным «белым пятном» в теории и практике менеджмента. Сегодня образование и квалификация не являются гарантами профессиональной занятости, становясь своего рода базовыми условиями участия в пожизненной конкуренции за хорошую работу и востребованность. Вместе с тем работодатели постоянно находятся в поиске лучших сотрудников, пытаются снизить текучесть персонала, а сложность закрытия разных вакансий известна многим из них. Мир настолько усложнился, количество выборов и возможностей и соответственно масштабы издержек на их обработку столь выросли, что многие концепции и практики управления XX в. требуют переосмысления в контексте психологических факторов качества жизни и работы в меняющемся техногенном мире.

Одновременно растет осознание ограниченности механистических стандартных подходов и инструментов к управлению организациями и инновационной, творческой деятельностью в нестабильных экономических условиях, необходимости учета социально-психологических факторов при внедрении инноваций и изменений. При этом вопросы обеспечения слаженной и эффективной работы коллективов и компаний в условиях постоянных изменений, тотального дефицита профессионалов на всех уровнях экономических систем, многоступенчатых системных кризисов

при стратегическом курсе на модернизацию, инновации, развитие и обновление часто остаются фрагментарно освещенными в информационном пространстве.

В данной работе интегрируются фундаментальные научные теории и современные прикладные, эмпирические концепции социальной, организационной, управленческой психологии с подтвержденными практиками и технологиями эффективного управления сотрудниками и коллективами в условиях экономической нестабильности и инновационного развития, когда собственно именно эти сотрудники и коллективы и должны обеспечивать развитие организации, обновление ее продуктовых линеек, сервисов и организационно-управленческих инструментов. В работе не ставится задача исчерпывающего теоретического анализа всех исторически сформированных концепций по организационной психологии и менеджменту изменений, ее *целью* является синтез наиболее эффективных теорий и инструментария и разработка рекомендаций для помощи в практическом управлении изменениями и инновациями в коллективах и организациях с учетом социально-психологических факторов. Основой данной работы стали как изученные автором статьи и книги, так и значительный опыт психологического консультирования и обучения людей и организаций способам и возможностям инициирования и реализации изменений.

1. ИЗМЕНЕНИЯ КАК ОСНОВНОЙ КОНТЕКСТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЛИЧНОСТИ И ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

1.1. Психологическое содержание базовых стадий изменений и их специфика в условиях инновационного развития.
1.2. Влияние «цифровой реальности» и изменений на индивидуальную и социальную психику. Трансформация лидерства и концепций власти в XXI в.
1.3. Психология взаимодействия работодателей и наемных сотрудников в современной экономике. Карьерные ожидания поколения next.
Вопросы для самоконтроля по разделу 1.

1.1. Психологическое содержание базовых стадий изменений и их специфика в условиях инновационного развития

Несколько последних десятилетий Россия проходит череду кризисов, изменений, периодов рывков и спадов, развития и стагнации и т.п., находясь в переходных состояниях повышенной нестабильности и турбулентности[1]. При этом неопределенность современной экономики не является каким-то уж очень специфическим российским обстоятельством. Теория рынка основывается на том, что спрос (в деньгах) постоянно догоняет предложение, которое растет из-за научно-техно-технологического прогресса. Чтобы окупить этот НТП, необходимо дать денег потребителям, что провоцирует постоянное наращивание денежной массы и инфляцию, замыкая тем самым в общем-то порочный круг. Как конструктивно разорвать этот круг — вопрос не только этой работы, для его решения требуется синергия усилий многих институтов и экспертов. Однако понимание психологических механизмов прохождения таких периодов турбулентности индивидами и коллективами, а также экологичная и эффективная организация жизни и работы индивидов и коллективов в таких и аналогичных обстоятельствах — задача посильная и с высокой вероятностью

[1] Турбулентность в экономике — разрыв в темпах протекания взаимосвязанных процессов, таких как спрос и предложение, производство и потребление, сбережение и инвестирование, обусловливает неустойчивое состояние экономической системы.

может привести к новым идеям о том, как компенсировать имманентную цикличность, присущую рыночной экономике.

Психология в отличие от экономики фокусируется больше на внутреннем мире человека, а точнее на том, как формируется индивидуальная картина мира в индивидуальном сознании под воздействием внешнего мира (интериоризация). Активное преобразование так называемого объективного внешнего мира, создание сложных экономических и предпринимательских систем и структур — результат работы конкретных индивидуальных либо групповых сознаний, реализующих свои представления о необходимом, нужном, полезном либо идеальном (экстериоризация).

Многочисленные концепции *change-management*, теории управления изменениями (К. Левин, И. Ансофф, М. Бир, Н. Нориа, Ф. Гуийяр, Дж. Келли, Дж. Коттер, Дж. Дак, Л. Грейнер и др.) описывают этапы изменений в организации и/или элементы организации, которые меняются. Однако сегодня, когда изменения, а главное, их скорость таковы, что они становятся основным контекстом любого активно функционирующего профессионала и организации, практическая польза концепций, созданных в относительно стабильные и не настолько скоростные времена, когда чисто технически было невозможным то, что сегодня реально на уровне отдельного человека и экономических систем любой сложности, снижается.

И здесь, как ни странно, наиболее подходящей моделью описания изменений человека или системы представляются этапы, зафиксированные в многочисленных ритуалах традиционных культур и обществ[1] [1, с. 23]. Несмотря на то что современное общество (российское, западное) вряд ли можно назвать традиционным (исследователи говорят об индустриальных и постиндустриальных его характеристиках), тем не менее именно в традиционном обществе цикличность была «вшита» во все его уклады, процессы и находила обязательное отражение в специальных ритуалах. То есть можно сказать, что традиционное общество в каком-то смысле было гораздо более подготовленным к управлению изменениями, особенно в масштабе личности и небольшой социальной группы (семьи, племени, рода), постольку, поскольку не мыслило себя вне природной цикличности и переходных периодов. Тогда как современные представления человека и сообществ о себе в окружающей среде базируются во многом на убежденности в собственном превосходстве и власти над силами природы (цикличными), которая (убеж-

[1] Традиционное общество — общество, которое регулируется традицией, социальной иерархией, особым способом регуляции жизни общества, основанным на наследственных обычаях и ритуалах переходов, поддерживающих сложившийся порядок.

денность) проецируется и на остальные сферы человеческой жизнедеятельности («мы рождены, чтоб сказку сделать былью...»[1]). Цикличность, неопределенность, неустойчивость, кризисность современной экономики и жизни, обусловленные в первую очередь скоростью изменений, оказываются скрытыми от осознания именно этим убеждением о превосходстве, в некоторых случаях трансформирующемся в беспечность и недостатки управленческой квалификации.

В традиционной культуре описываются три этапа изменений, а точнее четыре, если брать в расчет нулевой этап — стабильность (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Этапы изменений в традиционном обществе

Стадия 0: стабильность	Стадия 1: сепарация	Стадия 2: переход	Стадия 3: укоренение
• Правила и процессы понятны • Все привычно и на своих местах • Стабильно, надежно, определенно, гарантированно • Понятно, на что опираться, кому доверять	• Правила и процессы понятны, но не устраивают • Все привычно и на своих местах, и это неэффективно, тормозит развитие • Не очень стабильно и гарантированно, скучно, нет возможностей • Те, на кого можно опираться и доверять, мало что могут и хотят все заморозить, сохранив *status quo* • Разрыв с прошлым	• Нет правил • Все неизвестно, неопределенно, страшно • Нет гарантий • Испытания, обучение, подготовка к новому состоянию • Одиночество • Нет внешних опор, и непонятно, кому доверять	• Новые правила и процессы • Новые привычки и места • Некоторая стабильность • Новые навыки, роли, статусы • Новая «стая» либо принятие «старой» в новом качестве

Источник: составлено автором.

Данное описание, по сути, концентрируется на внутреннем состоянии индивида или группы, проходящих изменениях и особенностях внешнего мира, который по-разному взаимодействует с ним/ними на разных стадиях:

- *стадия 0 — стабильность*; понятность разграничения внешнего мира на «своих» и «чужих», определенность инструментария, правил, дей-

[1] «Марш авиаторов» — советская песня в виде марша, музыка Ю. А. Хайта, слова П. Д. Германа; являлся официальным гимном Военно-воздушных сил СССР.

ствий и процессов, которые могут приводить к нужным результатам и последствиям во внешнем мире, предсказуемость, прогнозируемость этих результатов, наличие времени и места для восстановления сил и отдыха, в эмоциональном плане — стабильность и т.п.;

- *стадия 1 — сепарация*; существующая определенность и предсказуемость перестают «работать», нужные результаты не достигаются с использованием имеющихся инструментов, правил и действий, меняется само ожидание результата — еще не понятно, что именно меняется, но понятно: то, что есть, не годится, нужно иное, возникают тревожность и неудовлетворенность на уровне индивидуальных либо социальных ожиданий;
- *стадия 2 — переход*; потеря всех опор и предыдущих возможностей воздействия на внешний мир, нет гарантий результатов, полная неопределенность и турбулентность, страх неуспеха, трансформирующийся при определенной тренировке в сверхконцентрированность, собранность и сверхресурсность, непонимание критериев желаемого результата, приводящее чаще всего к единственной цели — выжить, испытания, провоцирующие быстрое обучение, по сути, это стадия максимального стресса для человека или группы и т.д.;
- *стадия 3 — укоренение*; критерии нового результата сформированы, он достигается, вырабатываются новые правила и процессы, создаются новые инструменты, возникает новое понимание «своих» и «чужих», создается возможность для отдыха и восстановления, обновляется состав социальной группы и т.д., возникают некоторая стабильность и определенность.

Особенностями изменений в XXI в. оказываются их количество, скорость и хаотичная возможность возникновения в любом элементе социосистемы — в семье, на работе, в социальных институтах детей, государстве, мире и т.д. В итоге современный человек или социальная группа оказываются включенными в такое количество постоянных изменений, что, по сути, вынуждены большую часть времени находиться и жить на стадии «переход», т.е. самом что ни на есть стрессовом и сложном периоде изменений. При этом глобальный тренд, пронизывающий индивидуальное и социальное сознание, заключающийся в том, что, для того чтобы успевать и быть успешным, необходимо постоянно развиваться, меняться, заставляет современного профессионала находиться в двух ролях — инициатора изменений и объекта изменений, которых он не планировал, но в которые оказывается вовлечен (рис. 1.1).

Есть предположение, что определение современного мира английской аббревиатурой *VUCA* (*volatility* — нестабильность, *uncertainty* — неопределенность, *complexity* — сложность, *ambiguity* — неоднозначность), в котором прогнозирование становится затруднительным, во многом базиру-

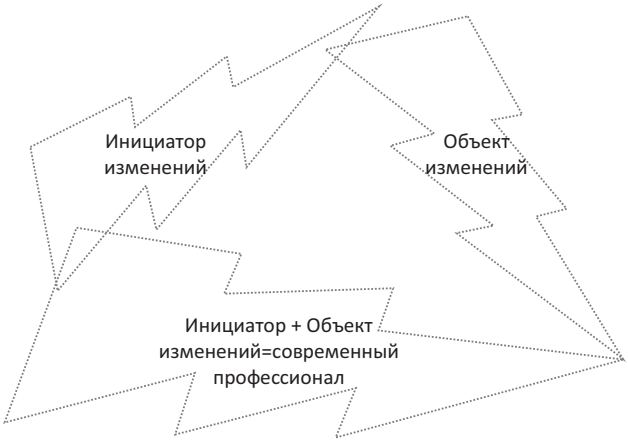


Рис. 1.1. Специфика современных изменений
Источник: составлено автором.

ется на интуитивной идентификации этого мира со стадией изменений, обозначенной в традиционной культуре как «переход». Тогда как большинство стратегий и инструментов управления были созданы в периоды относительной стабильности экономики, в так называемом *SPOD*-мире (*steady* —устойчивый, *predictable* — предсказуемый, *ordinary* — простой, *definite* — определенный). Сегодня, когда 90% информации в мире появилось за последние несколько лет, ожидаемая средняя продолжительность жизни детей, родившихся в 2007 г. в США, Италии, Франции и Канаде, будет 104 года, стоимость хранения 1 Гб информации с 1980 г. снизилась в 1 млрд раз, а стоимость секвенирования генома одного человека снизилась в 100 тыс. раз, появляются новые высокооплачиваемые и востребованные профессии (специалист по *BIG DATA*, APP-разработчик, оператор дрона и т.д.) и, наконец, когда 75% населения планеты имеют доступ к мобильной связи, но не все из них имеют доступ к чистой воде и т.д., эти стратегии и инструменты в существующем виде во многом теряют свою эффективность.

Видимо, растущая популярность всевозможных адептов техник стресс-менеджмента, повышения личной эффективности и коучинга, более или менее успешно адаптированных под задачи стремительно меняющегося мира, может объясняться этой же интуитивной идентификацией текущего периода жизни современного человека преимущественно на этапе «переход», когда он / они (человек / социальные группы, коллективы) проходит максимальные стрессовые нагрузки как на работе, так и в жизни в целом (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Акценты в современных изменениях
Источник: составлено автором.

1.2. Влияние «цифровой реальности» и изменений на индивидуальную и социальную психику. Трансформация лидерства и концепций власти в XXI в.

Если обобщить желания большинства людей, живущих в современном мире, относительно того, каким они хотели бы его видеть, то скорее всего мы получим ответы в диапазоне: стабильным, счастливым, с возможностями для всех, безопасным, свободным и т.п. Однако современная реальность является так называемым миром *VUCA* — сложным и неопределенным.

Тренды на инновации и постоянное развитие закономерно приводят к некоторым негативным последствиям для человеческой психики, среди которых исследователи называют следующие:

- использование современных устройств повышает уровень кортизола, так называемого гормона стресса;
- человек больше узнает, но быстрее забывает, поскольку, когда мы узнаем что-то новое, нашему мозгу требуется время, чтобы перенести полученные знания в долгосрочную память. Но постоянное использование технологий для «накачки» мозга мешает этому процессу;
- при чрезмерном увлечении веб-серфингом снижается толщина коры тех участков мозга, которые помогают нам размышлять

над проблемой. Человек может научиться большему, но при этом теряет остроту критического мышления;
- технологии способствуют развитию зависимого поведения и большей уязвимости для манипуляций; результаты МРТ мозга интернет-зависимых людей показывают, что он выглядит аналогично мозгу кокаиновых наркоманов и алкоголиков;
- чем больше дел совершают за человека умные устройства, тем меньше он тренирует как свое тело, так и мозг, меньше контактирует с естественной окружающей средой, что снижает его адаптационные способности и обучаемость;
- современный мир формирует мировоззрение, предполагающее мгновенное вознаграждение за приложенные усилия, что угнетает силу воли и, как следствие, готовность прикладывать целенаправленные усилия для достижения долгосрочных и сложных целей.

Неотделимость и глубокая интеграция виртуальной и реальной жизней в современном обществе серьезно влияют на психику как индивидов, так и социальных групп. Требования внешней среды к постоянному обучению, развитию, креативности и адаптивности социально и карьерно активного профессионала несколько меняют представления об ожидаемой психологической «нормальности» на рабочем месте.

Социологи, психологи, антропологи, философы, экономисты, маркетологи и бренд-менеджеры описывают некоторые характерные тренды функционирования социума и личности в связи с развитием технологий. Среди них: «тотальный аутсорсинг», «макдонализация», «изоляция», «индивидуализация и гиперконтроль» и др. [60]. Остановимся подробнее на некоторых из них.

1. «Тотальный аутсорсинг». С развитием технологий и доступности информации в жизни социума появляется все больше возможностей и разнообразия, возникают новые ниши, рынки и специализации. Так, например, за последние 10–15 лет появились «коучи» с самыми разными специализациями, уровнями квалификации, направлениями и форматами работы, *event*-менеджеры, авто-няни, выгульщики собак, клининг-менеджеры и др. Все эти многочисленные возможности и специализации создают обширное поле аутсорсинга как бизнес-процессов (от найма сотрудников до производства), так и значимых элементов личной жизни (от уборки в доме / квартире до перманентных психотерапии-коучинга и суррогатного материнства). Причем немалое количество из этих «аутсорсинго-возможных» опций сегодня автоматизировано. В результате современный человек закономерно утрачивает определенные навыки и разучивается делать самостоятельно многие действия (устный счет, письмо от руки, бытовые умения, память многих фактов и планов, вождение машины с механической коробкой передач, стиль письменных и устных

коммуникаций и др.). Все это в конечном счете приводит к изменению способа думать, мыслить и соответственно к другому восприятию, которое становится зависимым от огромного количества информации, доступной по разным каналам (на любой вкус). В связи с этим сегодняшняя цензура чаще всего не блокирует важную информацию, а «разбавляет» ее информационными шумами, в потоке которых среднестатистический пользователь просто «тонет» и дезориентируется. В результате наше мышление, наш, как нам кажется, субъективно-индивидуальный способ мировосприятия и мышления оказывается во многом функцией современных информационных средств и автоматизированных удобств, которые, в свою очередь, продолжают корректировать наши умения, навыки, а в чуть более отдаленной перспективе — и способности. В результате действия этого же тренда мы утрачиваем способность оценивать качество продуктов и услуг без подсказки бренда. В свою очередь, рекламисты-маркетологи в разнообразнейших отраслях активно продвигают информацию о продуктах и услугах по каналам, в формате и стиле максимально приближенных к ожиданиям целевой аудитории.

2. «Макдонализация». Давление скорости изменений и постоянный информационный прессинг, необходимость быстро реагировать, учиться-переучиваться-адаптироваться развивают так называемую фастфуд-культуру, когда мы научаемся многое делать «по ходу» и «на ходу». И этот тренд касается далеко не только и не столько культуры быстрого питания. Мы «на ходу» читаем, общаемся, проводим собрания, встречи (даже с близкими людьми), часто не отрываясь от экранов гаджетов, производим «заодно» множество действий, упрощая свои задачи и себя. Как следствие постоянного ощущения дефицита времени упрощается язык; смс-стиль становится нормой общения не только в чатах и мессенджерах. Это, в свою очередь, ведет к постепенному отмиранию мотивации и способности читать длинные линейные тексты и книги, слушать научные доклады без активной и простой визуализации, смотреть «один канал / одно кино / наблюдать развитие мысли» и т.д. и т.п. Это, конечно же, тоже вносит свои корректировки в наше мышление, восприятие и эмоционально-волевую сферу. Человек современный, житель мегаполиса оказывается часто неспособным прикладывать постоянные волевые усилия для достижения целей. Развивается так называемая «клиповость», «фрагментарность» мышления и сознания. Медленность, рефлексия, раздумывание, просто время и внимание (себе и другим) становятся роскошью и результатом целенаправленных волевых усилий субъектов, мотивированных именно на это, а не на упрощение и не всегда осмысленное ускорение. Умение выделять главное и расставлять приоритеты — не рядовой инструмент тайм-менеджмента, а условие сохранения индивидуального критического мышления и сознания.

3. Изоляция. Следствием постоянного дефицита времени, внимания и пространства становится другой тренд современного общества — изоляция, вплоть до «атомизации» от общества. Все, что не касается субъекта лично, его жизни и интересов, оказывается вне его осознания и внимания, вплоть до восприятия своей жизни в качестве отдельных островков, не связанных между собой ничем. Нельзя сказать, что человеку свойственно хотеть быть самоизолированным. Скорее это ответ на непосильный гнет и стресс современного технологизирующегося и ускоряющегося мира — социума. В этом смысле инициативы по постройке «умных домов и городов» должны логичным образом нацеливаться на расширение и обустройство жизненных и рабочих пространств, создание цепей надежных дорог и транспортных сетей, освоение большого количества неосвоенных территорий (особенно в России) и увеличение возможностей работать в перспективных отраслях не только в городах-миллионниках, чтобы у людей была возможность оставаться в социуме и профессиональных сообществах, а не быть ими отброшенными либо поглощенными. До наступления периода такого баланса каждый субъект может и должен сам находить свою индивидуальную меру включенности в изменения и находить способы восстановления своего комфортного состояния и способности к критическому мышлению. Необходимо также заметить, что тренд на самоизоляцию приводит к большей восприимчивости такого качества маркетинговых коммуникаций, которые порождают у потребителя ощущение (во многом иллюзорное) персонального внимания, индивидуального подхода и заботы.

4. Индивидуализация и гиперконтроль. С появлением новых ниш, рынков, сегментов, профессий и возможностей, обусловленных технологиями, и доступа к информации люди все больше начинают относиться к себе и своей жизни как к контролируемому и индивидуализированному проекту. Появляется возможность конструировать свою жизнь и карьеру, делая осознанные выборы и предпринимая необходимые усилия. Существенно расширяются границы временных норм, в которые человек планирует получить образование, обзавестись семьей, приобрести собственность и т.д. Распространение информации о саморазвитии, личных финансах и успехе разворачивают наши интересы в сторону попыток тотального управления всеми своими частями жизни — от обмена веществ (питание: сегодня мы не едим салат, а «занимаемся биохакингом», не делаем гимнастику, а «оптимизируем тело» [61]) до смены карьерной траектории, внешности, пола, профессии практически в любом периоде жизни. Во многих обществах традиционная семейная культура заменяется разнообразными формами. Как следствие, меняются представления о том, что считается «нормальным» и в каком возрасте. Рыночная экономика диктует примат материальных ценностей над другими, в российских условиях это еще

усиливается и невыстроенной системой поддержки семьи государством (дефицит детских и образовательных учебных заведений, катастрофический уровень престижа и соответственно квалификации и мотивации учителей, педагогов, воспитателей, преподавателей, постоянные реформирования системы образования и т.д.). Соответственно люди предпочитают жить и развиваться в одиночку, рождение детей планируется на более поздние сроки, переход из детского состояния во взрослое оказывается размытым, в итоге растет инфантилизация общества, а традиционные семейные ценности оказываются на периферии сознания. Вместе с тем известно, что быть принятым, любимым и поддерживаемым — базовая социальная потребность человека, удовлетворить которую полноценно он может только в семье, в близких стабильных, поддерживающих отношениях. При отсутствии стабильных отношений человек вынужден находить им всевозможные заменители в виде аутсорсинга своего душевного состояния психологам / психотерапевтам либо социальным сетям, индустрии развлечений и т.п., что сильнее смыкает все уже описанные тренды, меняя наше мышление, восприятие и сознание. Информационный гнет необходимости самореализации и «жизни — полной чаши» заставляет современного активного пользователя информации искать «работу мечты» и постоянно планировать свой досуг, изыскивая все более экзотические способы почувствовать себя живым и счастливым. При этом из массового сознания почему-то исчезает понимание, что интересная, творческая работа, особенно в конкурентной среде, требует длительного и иногда невероятного напряжения сил, регулярного включения силы воли, жертвования досугами, «хобби», а иногда и более ценными частями жизни. Все это усиливает состояние тревожности «не успеть», «не самореализоваться», «не попробовать» и т.п., порождая гиперконтроль и, как следствие, напряженность. Вообще состояние метания современного человека в процессе своего активного социального функционирования между гиперконтролем, гипернапряженностью и безудержным «релаксом», «отключкой» довольно распространено. И такие «качели» эмоциональных и физических состояний порождают довольно значительное психическое дисфункционирование. Вместе с тем требования внешней среды быть постоянно творческим, гибким, адаптивным, дисциплинированным, обучаемым и др. закономерно меняют отношение к этим дисфункциям, делая в некоторых ситуациях психическую лабильность, нестабильность, истероидность, нарциссизм и параноидальность и другие акцентуации[1] своего рода распро-

[1] Акцентуация — чрезмерное усиление отдельных черт характера. Эта особенность личности определяет поведение и поступки, накладывает отпечаток на все сферы ее деятельности: отношение к себе, к окружающим, к миру. Акцентуация является крайним вариантом нормы и не считается психическим расстройством или заболеванием.

страненной довольно «кривой», но нормой, позволяющей психике хотя бы как-то адаптироваться к сверхсложному современному миру.

Основное требование стремительно меняющейся среды сегодня ко всем претендующим на социальный, предпринимательский или карьерный успех и признание — готовность меняться и учиться. Стремительная виртуализация экономики и жизни подразумевает гибридность навыков для современных и будущих профессий, соединение естественного интеллекта с машинным, кросс-компетенции и проживание значительной части времени в «цифровой» реальности.

Количество и скорость изменений, а также увеличение средней продолжительности жизни, более поздний выход на пенсию приводят к требованиям постоянного обучения и развития, что находит отражение в концепции *обучение в течение жизни* (*life-long learning*). Традиционная образовательная траектория является однопиковой: человек получал одно высшее образование до 25 лет. Но сейчас говорится о трехпиковой модели, поскольку существует второй (30–55 лет) и третий (55+) трудоспособный возраст. И это относится к нынешним взрослым людям, а не к детям. Сегодня человек за жизнь в среднем меняет восемь видов деятельности, не должностей, а именно видов деятельности. Нужно быть готовыми к переходу из одной индустрии в другую, учиться всю жизнь. По сути, современная модель экономики подразумевает обучение и развитие основным фоном жизни и работы. Готовность к постоянному обучению становится неотъемлемой частью корпоративной культуры многих современных компаний. Среди важнейших результатов современного обучения исследователями называются три группы:

1) знания, навыки, умения;
2) социальные контакты и база для создания *networking*;
3) персональная мотивация на новые цели, изменения, готовность менять не только себя, но и окружение, новые привычки, смыслы и энергия, вдохновение.

Вместе с тем сегодня становится очень сложно точно понимать, чему именно нужно учить новые поколения. Технологии делают гораздо более доступной информацию из разных областей человеческого знания, но эта доступность порождает невозможность ее освоения через классические методы накопления информации в человеческой памяти. В настоящее время от обучения особенно требуется формирование связей между знаниями в картине мира каждого конкретного обучающегося.

Футурологи и социальные проектировщики называют следующие необходимые компетенции в части так называемых *soft skills* для сохранения конкурентоспособности, среди которых:

1) критическое и гибкое мышление;

2) способность к комплексному решению проблем (интеграция проанализированной разновекторной и неочевидно связанной информации);
3) креативность, способность к созданию нового;
4) умение работать с людьми, в команде, в том числе мультинациональной;
5) социальный, так называемый эмоциональный интеллект, умение управлять эмоциональным состоянием своим и других людей;
6) ориентированность как на внешнего, так и на внутреннего клиента;
7) коммуникативные, переговорные навыки, умение быть убедительным в публичном пространстве, готовность и способность разрешать конфликты и управлять ими и т.п.;
8) в череде постоянных изменений умение сохранять себя, свое психическое равновесие и здоровье, делая индивидуальный выбор. Вообще умение делать личный выбор в XXI в. становится повседневной необходимостью, которой в столь концентрированном виде у человечества не было в прошлом [62].

Курс на постоянное обучение и развитие задан не сам по себе, а в связи с развитием технологий, которое происходит существенно быстрее, чем развиваются человеческая психика и мозг. Несмотря на то что этот мозг создает сегодня совершенно невероятные технологии и продукты, принципиальная схема его работы у среднестатистического индивида, а также структура и иерархия потребностей не сильно изменились по сравнению с предыдущими веками существования человечества. Более того, ученые бьют тревогу, говоря о последствиях для естественного интеллекта в связи с развитием искусственного. История развития технологий часто наполнена оптимистическими, если не утопическими, ожиданиями более счастливого, здорового и свободного от работы будущего. Однако с каждой новой технологической волной возникают многочисленные изменения: одни из них положительны, другие отрицательны, а некоторые совершенно непредсказуемы. Предугадать же, как подействует определенная технология на общество и как она будет взаимодействовать с другими технологиями, социальными системами и факторами, практически невозможно.

Интенсивность и постоянность изменений закономерно увеличивают стресс как для индивидов, так и для социальных групп, рабочих коллективов и организаций. Тема управления стрессом приобретает особую актуальность, причем в контексте именно управления (умения снижать и при необходимости увеличивать), а не избавления от оного [10]. Увеличение продолжительности жизни и повышение пенсионного возраста отнюдь не делает *homo sapiens* сверхчеловеком, особенно после 50 лет, и современный человек этого возраста все также тяготеет к большей стабиль-

ности и покою. Сегодня нейробиологи доказывают, что хотя мозг взрослого человека и обладает большей пластичностью, чем считалось ранее, но тем не менее мозг подростка куда лучше справляется с повторным соединением нейронов с помощью синапсов. Но в XXI в. стабильность непозволительная роскошь. Чтобы оставаться востребованным (не только в экономическом, но прежде всего в социальном плане), нужно сохранять способность и желание постоянно учиться и обновлять себя.

Сегодня, чтобы выжить (а тем более преуспевать) в мире, основной характеристикой которого является неопределенность, нужны психическая гибкость и огромный резерв эмоционального равновесия. Учиться принимать неизвестное и сохранять баланс эмоций подчас сложнее, чем решать уравнения. Жизненной стойкости нельзя научить с помощью книг или лекций — современным учителям часто самим недостает психической гибкости и толерантности к неопределенности.

Становится популярной тенденцией говорить об устарелости классической системы образования. При этом ничего принципиально нового и столь же эффективного, как она, пока реально еще не придумано и тем более не апробировано. Надежда на технологии в качестве альтернативы классическому обучению призрачны, сегодня многое свидетельствует о возникновении так называемых неомонополий, глобальных корпораций, использующих технологии для манипуляций потребителем и повышения своей выгоды, а потому надеяться на то, что высокотехнологичное обучение будет работать на развитие способностей и умений, перечисленных выше и необходимых в усложняющемся мире, не приходится [59].

В этой связи как никогда актуальным становится курс на самопознание, самодисциплину и саморефлексию, развитие которых возможно в том числе и в повседневной насыщенной, меняющейся жизни и работе. Авторы формулируют в этой связи свои рекомендации по-разному, но обобщить их можно в несколько групп:

1) осознанное формирование режима работы и отдыха — обычному человеку с обычной нервной системой все также в сутки нужны не менее 6–8 часов сна, регулярность и сбалансированность питания, разумные физические нагрузки и дающие энергию телесные практики; в условиях перенасыщенности коммуникациями время без них (*day out*);
2) усиленная фильтрация и гигиена входящей информации по любым каналам: почта, социальные сети, мессенджеры и т.п. (в психологии определяют четыре основные причины навязчивого обращения в коммуникативное пространство: 1) мне пишут, значит, я кому-то нужен; 2) порция дофамина (мозг «ставит галочку», что, ответив на письмо, вы сделали дело, даже если ответ состоял из двух букв — ОК); 3) боязнь накопления (не отвечу сейчас, к вечеру будет

кипа писем); 4) подсознательный поиск повода отвлечься от важного, форма прокрастинации[1]);

3) тренировка концентрации внимания на важном, на том, что делаешь в данный момент — решаешь ли свою задачу или ведешь переговоры. Сегодня уже признано, что мультизадачности не существует, а ее навязчивое насаждение связано прежде всего с внутренней картиной мира субъекта, обусловленной вышеперечисленными факторами. Переключаясь между задачами, мы тратим время и силы, поскольку в единицу времени мы все равно можем делать что-то одно;
4) рациональное использование времени, умение расставлять приоритеты и заниматься не только срочными, но и важными вопросами;
5) адекватность ставящихся целей ситуации и возможностям, ресурсам, тщательный выбор «ближнего» круга знакомых и друзей;
6) рефлексия как базовый элемент любых обучений, формирование привычки думать специальным образом, размышлять и оценивать, что нового понял, осознал за период и изменение поведения;
7) принцип ответственности за себя, свои результаты и жизнь в конкретный период времени и в конкретном месте;
8) развитие способности переносить неопределенность и находить хотя бы минимальные точки опоры в самых турбулентных периодах.

Согласно многочисленным исследованиям, люди, хорошо переносящие ситуации неопределенности, обладают гибким умом и высоким уровнем интеллекта. Они относятся к непонятной ситуации не со страхом, а с интересом, поскольку неизвестность стимулирует их умственную деятельность и воображение, является прекрасной возможностью создать что-то новое. Любители неизвестного, как правило, креативны, умеют полагаться на интуицию, а не только на логику, и при возникновении проблемы могут находить множество или хотя бы несколько способов ее решения. Еще эти люди обладают завидным психологическим здоровьем — у них низкий уровень тревожности, адекватная самооценка, они знают свои сильные стороны и принимают собственные недостатки. Им также присущ высокий уровень так называемой межличностной чувствительности — они умеют услышать и понять другого, найти общий язык с са-

[1] Прокрастина́ция (от англ. *procrastination* — задержка, откладывание; от лат. *procrastinatio* — с тем же значением, восходит к лат. *cras* — завтра или лат. *crastinus* — завтрашний, и лат. *pro* — для, ради) — в психологии склонность к постоянному откладыванию даже важных и срочных дел, приводящая к жизненным проблемам и болезненным психологическим эффектам.

мыми разными людьми. В целом это психологически более зрелые люди, взрослые личности. Интересно также, что люди с высокой толерантностью к неопределенности тяготеют к организациям с демократическими принципами управления, в то время как их нетолерантные к неопределенности собратья больше предпочитают авторитаризм и сильную руку.

Люди, позитивно относящиеся к неопределенным ситуациям, более склонны воспринимать себя субъектом собственных действий и контролировать собственную жизнь; они более оптимистично оценивают собственные успехи и неудачи и более склонны ожидать успеха в будущем. Вместе с тем они менее тревожны, быстрее переходят от планов к действиям и более склонны идти на риск, чем лица с низким уровнем толерантности к неопределенности. Толерантность к неопределенности также значимо взаимосвязана с более высоким уровнем психологического благополучия.

С технологиями закономерно развиваются концепции лидерства и власти. Теоретиками XX в. созданы разнообразные концепции лидерства. Давно известна и сохраняет свою популярность теория личностных черт, суть которой заключается в том, что лидер должен обладать определенным набором личностных черт (рис. 1.3).

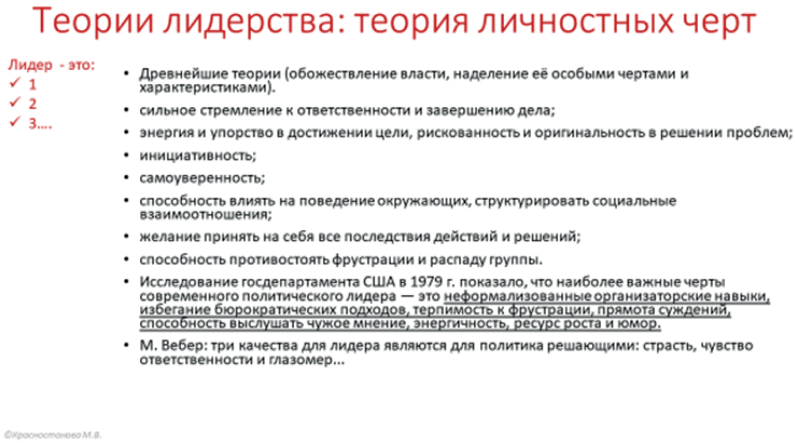


Рис. 1.3. Теории личностных черт
Источник: составлено автором.

На практике данная теория не нашла своего абсолютного подтверждения, так как люди с одними и теми же личностными чертами и характеристиками могут становиться лидерами, а могут оставаться последователями.

Ситуативные теории определяют лидерство как функцию окружения, обстоятельств и времени (рис. 1.4).

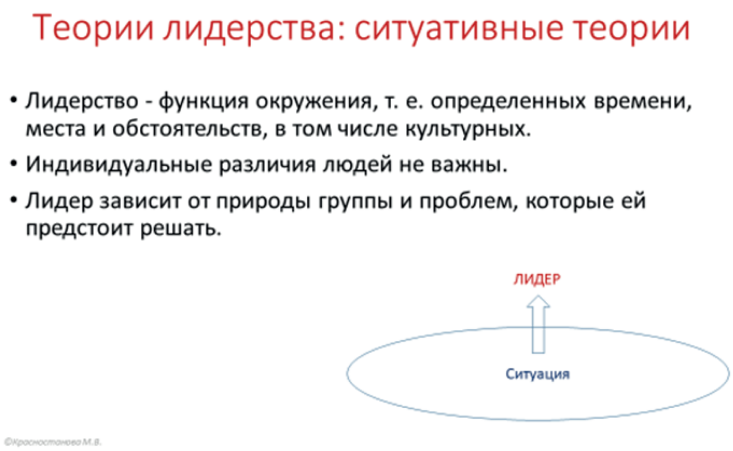


Рис. 1.4. Ситуативные теории лидерства
Источник: составлено автором.

Дальнейшее развитие исследовательской мысли породило личностно-ситуативные теории лидерства, говорящие о том, что разные ситуации, последователи и качества лидера находят, дополняют и поддерживают друг друга (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Личностно-ситуативные теории лидерства
Источник: составлено автором.

В рамках теории обмена лидер ведет группу к достижению целей, а группа лидеру обеспечивает статус и уважение. Мотивационные теории трактуют роль лидера как своего рода трансформатор для преобразования потребностей и желаний группы последователей в санкционированные лидером и социальной системой ожидания.

Поведенческие теории утверждают, что лидерскому поведению можно научиться. В рамках этой теории располагается классификация Дж. Гоулмана, определяющая лидерский стиль в зависимости от особенностей команды последователей (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Стили лидерства и команды

Название и описание лидерского стиля	Описание команды, для которой этот стиль подходит
1. Амбициозный. Лидер создает вызов для команды, активизирует ее амбициозность. Основные мотивы активации — «сделать» конкурентов, борьба и преодоление, соперничество. Часто на рынок в этом стиле выбрасывается недоработанный продукт по принципу «потом разберемся», а его недоработанность покрывается энергией и напором команды	Высокая профессиональная компетентность команды в сочетании со скукой от привычной повседневной работы. Либо неофиты, не соизмеряющие амбиции с возможностями, недооценивающие риски и вероятность провала
2. Отеческий, гуманистический или эмоционально-вовлекающий. Человекоцентрированный стиль, лидер задает нормы общения, пресекая оценочность и поддерживая моральные принципы и правила. Сам служит образцом высокого, индивидуального качества общения и эмпатии для команды. Стиль требует наличия личностных качеств, сложно передаваемых с помощью алгоритма	Команда, где очень востребована потребность в коммуникациях, в «связывании» между собой очень разных игроков: разных по возрасту, опыту, ценностям и моральным ориентирам. От лидера требуются имманентно присущие ему коммуникативные качества и способности к общению
3. Демократичный. Стиль предполагает, что каждый может быть услышанным и имеет право влиять на принятие решений. Однако когда голосование завершено, решение, принятое большинством, становится законом для всех, в том числе и для лидера	Команда должна признавать и уважать демократические принципы, игроки должны обладать адекватной самооценкой, быть невосприимчивыми к конкурентным вызовам, хотеть истины и объективно лучшего
4. Эталонный или идеалистический. Лидер задает идеальную цель и последовательно ведет к ней команду, привлекая заманчивым образом будущего. Дает возможность проявить себя каждому игроку	Команда должна обладать опытом достижений, должна уметь соотносить себя с идеалом, понимая, что сверх-усилия создают большие и лучшие возможности для будущего

Таблица 1.2. Окончание

Название и описание лидерского стиля	Описание команды, для которой этот стиль подходит
5. Обучающий. Лидер создает обучающую и поддерживающую среду, где никто не боится ошибиться и признать свою некомпетентность, а все мотивированы создавать отчуждаемое знание, которое может помочь всем. Это наилучший стиль для преодоления сопротивления изменениям, и базовым его условием является то, что, создавая отчуждаемое знание, игрок не ухудшает свое индивидуальное положение	Ситуация, когда изменения «обнуляют» компетенции всех (например, смена *erp*-системы), а взаимопомощь выгодна всем, когда отчуждаемое знание не ухудшает положение создателя знания и отчуждение знания не несет ущерб отдельно взятому игроку
6. Авторитарный или диктаторский. Лидер «железной рукой» ведет к спасению команду, подавляя волю всех и навязывая свое видение ситуации	Необходимость тотальной мобилизации и серьезной внешней угрозы. Слабые игроки в команде

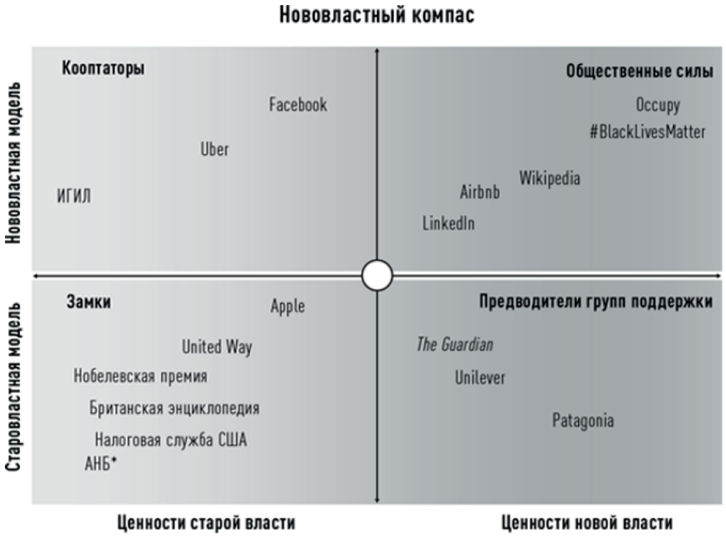
Источник: составлено автором на основе [12].

Приведенные теории лидерства не исчерпывают созданного к сегодняшнему дню многообразия описаний. Однако важно понимать, что развитие технологий, внося разнообразие в инструменты власти, меняет требования к лидерам в XXI в. Зарубежные авторы [34] вводят понятие «старой» и «новой» власти, основные различия между которыми заключаются в возможностях у последователей быть информированными, а у лидеров — собирать и вовлекать своих последователей в достижение целей с помощью современных технических средств.

До развития ИТ-технологий доступ к специальной экспертной информации, необходимой для решения проблем, закономерно возводил обладателей такого доступа в особый статус с определенными властными возможностями, четко деля мир на «них» и «остальных». Современные средства коммуникаций позволяют привлекать к обсуждению и созданию вариантов решения многих проблем гораздо большее количество интересующихся, делая разделение социума на бенефициаров (разной степени) реализованных решений и заблуждающихся по этому вопросу гораздо более сложным (рис. 1.6).

Среди ценностей «новой» и «старой» власти авторы называют следующие (рис. 1.7).

Современные средства коммуникации и большая доступность некоторой поверхностной информации создают ощущение у значительной массы социума о своей «экспертности» в вопросах, оперативно изучить которые она может из открытых источников, с одной стороны. С другой стороны, официальной власти и лидерам во всех социальных системах приходится



* Агентство национальной безопасности США.

Рис. 1.6. Новая модель власти
Источник: [34].

Старовластные ценности	Нововластные ценности
Формальное управление (основанное на представительстве), менеджеризм*, институционализм	Неформальное (сетевое) управление, вовлечение общественности в принятие решений, самоорганизация
Конкуренция, эксклюзивность, консолидация ресурсов	Широкое сотрудничество, использование «народной мудрости», свободное распространение информации, открытые исходные коды программ
Конфиденциальность, скрытность, четкое разделение между частной и публичной сферой	Радикальная прозрачность
Важность экспертного мнения, профессионализм, специализация	Культура созидателей, этика «сделай сам»
Долговременная поддержка и приверженность, низкий уровень общего участия	Кратковременная и условная поддержка, высокий уровень общего участия

* Теория, согласно которой экономикой должны руководить исключительно управляющие-профессионалы.

Рис. 1.7. Ценности старой и новой власти
Источник: [34].

с этим считаться во многих случаях, что серьезно усложняет для них реализацию чисто волюнтаристских и выгодных ограниченному кругу бенефициаров за счет остальных людей. Желание современных людей быть активными участниками, а не наблюдателями-исполнителями, вынуждает стремящихся к власти и лидерству субъектов учитывать это желание, становясь более открытыми и прозрачными либо искусно имитировать это (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Шкалы участия в разных моделях власти
Источник: [34].

В этой связи существенно меняются маркетинговые коммуникации и стратегии продвижения, включая в свой инструментарий следующие необходимые с точки зрения современных технических возможностей элементы (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Источники средств в разных властных подходах
Источник: [34].

Интересной тенденцией изменения понятия и содержания лидерства становится уменьшающийся так называемый масштаб личности лидера. Среди многочисленных определений этого понятия выделяются следующие компоненты:

1) совокупность возможностей мышления и практических навыков индивида;
2) амбициозность задач, определяющаяся психологическими качествами индивида, и, как следствие, уровень достигаемых лидером результатов;
3) энергетическая емкость, которая позволяет человеку реализовать себя в решении определенной миссии, в проекте или задаче.

Развитие технологий алгоритмизирует многие процессы, разбивая их на элементарные и автоматизируя их. Поэтому от современного лидера часто не требуется сверхамбициозности целей и многофункциональности практических навыков, для него становится важным умение видеть алгоритмы задач и грамотно их распределять между искусственным интеллектом (машинами и соответственно разбираться в возможностях этих машин) и наиболее подходящими с точки зрения мотивации, ценностей, способностей и ролевого поведения сотрудниками, вовлекая их в работу. Это, в свою очередь, предъявляет особые требования к когнитивным способностям лидера и его эмоциональному (социальному) интеллекту, что закономерно требует значительно б*о*льшего количества энергии и времени. Кросс-функциональность, мышление, эрудиция, умение раскладывать сверхсложные задачи на алгоритмы, коммуникабельность, социальный, эмоциональный интеллект и др. — все это предполагает довольно высокий уровень жизненной энергии при умении и готовности ее очень тонко и целенаправленно использовать — думать и создавать алгоритмы решения задач, выбирая между искусственным и естественным интеллектом, «включать», вдохновлять и вовлекать других людей в работу и, что еще немаловажно, при необходимости менять лидерскую роль на роль последователя, когда ситуация требует лидера с иными наборами кросс-функциональных умений и навыков.

Требование поддержания высокого уровня жизненной энергии закономерно приводит многочисленные концепции лидерства к биолого-генетической модели и необходимости учитывать тип нервной системы человека для прогнозирования его успешности в лидерской роли в современных условиях.

Из многообразия концепций лидерства, которые можно классифицировать как личностные, ситуативные и поведенческие, становится понятным, что уникальный лидерский стиль конкретного субъекта формируется из следующих трех оснований (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Структура лидерского стиля
Источник: составлено автором.

Вопрос о том, насколько лидерские качества зависят от биологических врожденных характеристик, т.е. типа нервной системы, впервые поставили представители теории лидерских черт. В наши дни в связи с ростом знаний о биологической основе психических процессов и совершенствованием исследовательского инструментария увеличивается количество исследований, сосредоточенных на изучении наследственности черт личности. Русский физиолог И. П. Павлов писал, что физиологической основой темперамента является общий тип нервной системы, у которой три основных параметра:

- **сила** процесса возбуждения и торможения, зависящая от работоспособности нервных клеток;
- **уравновешенность** нервной системы, т.е. степень соответствия силы возбуждения силе торможения (или их баланс);
- **подвижность** нервных процессов, т.е. скорость смены возбуждения торможением и наоборот.

Одним из наиболее апробированных и зарекомендовавших себя инструментов по диагностике типа нервной системы и соответственно определения биологических основ лидерства является тест Г. Айзенка, в котором четыре типа темперамента, определяющихся двумя параметрами: стабильность — нестабильность нервной системы и экстраверсия — интроверсия (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Модель темпераментов Г. Айзенка
Источник: [26].

Научный взгляд на лидерство говорит о том, что темпераментов, идеально пригодных для всех видов деятельности, не существует. Можно предположить, что холерики более пригодны для активной рискованной деятельности («воины»), сангвиники — для организаторской деятельности («политики»), меланхолики — для творческой деятельности в науке и искусстве («мыслители»), флегматики — для планомерной и плодотворной деятельности («созидатели»). Установлено отсутствие зависимости между уровнем достижений, т.е. конечным результатом действий, и особенностями темперамента, если деятельность протекает в условиях, которые можно определить как нормальные. Однако деятельность лидера часто проходит в экстремальных условиях, поэтому есть ограничения для определенных типов нервной системы.

Сегодня предпринимаются серьезные попытки подвести биологическую основу не только под отдельные черты личности, но и под все социальное поведение индивида. Здесь выделяется социоаналитическая те-

ория Роберта Хогана, согласно которой человек генетически склонен существовать в группе, а также формировать и удерживать иерархическую структуру в своей группе. В *University College London* провели генетический анализ 4 тыс. сотрудников. Обнаружилась предиспозиция для работы в управленческой должности, а также было выявлено, что лидерский успех значимо связан с генной последовательностью *rs*4950[1]. Концепция «Генотип — Среда» Сандры Скар подразумевает, что люди не являются пассивными «жертвами» своих генов или «доставшейся» им среды, они «создают или находят» определенные средовые условия, соответствующие их генотипам, таким образом, генотип является «конструктором» или «формирователем» своей среды [63].

Миннесотское исследование близнецов, воспитывающихся порознь, прямо указывает, что стремление к лидерству, социальная активность, интернальность и способность к саморазвитию определяются генами и наследственностью на 60% и практически не поддаются влиянию среды.

Помимо наследственно-генетических оснований уровень жизненной энергии человека определяется осознанностью его ценностей и целей и соответствием его жизненных выборов им, умениями рационально использовать свои время и ресурсы, информационной разборчивостью, тренированностью силы воли, уровнем развития эмоционального интеллекта и физическим здоровьем.

Таким образом, развитие технологий меняет ожидания социума и организаций от лидеров, приводя развитие взглядов на природу лидерства к более сложным сочетаниям и факторам, его определяющим, и усиливая значимость параметра «энергия» для решения очень разноплановых и разных функциональных задач современным лидером.

1.3. Психология взаимодействия работодателей и наемных сотрудников в современной экономике. Карьерные ожидания поколения *next*

Современный мир значительно отличается даже от того, который существовал еще лет 30 назад. Новые экономические условия создают новые возможности и являются причинами новых проблем, и это касается в том числе вопросов комплектования сотрудниками организаций, ориентированных на развитие и инновации, обеспечения преемственности компетенций, знаний и ценностей, а также распределения трудовых ресурсов.

Отношение к управлению людьми в организациях претерпело значительные изменения: от «кадров» и отношения к работникам как к при-

[1] https://scientificrussia.ru/articles/genetic-leadership

датку машины (научная организация труда), через «управление персоналом», «кадровый менеджмент», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал» до «управления талантами» и менеджмента команд. Сегодня становится очевидным, что вопросы взаимоотношений собственников, акционеров и главных бенефициаров компаний, их ценности и убеждения, особенности мышления, постановка бизнес-целей и стратегия компании, планирование и организация бизнес-процессов, пиар, маркетинг и продвижение и другие элементы организации обусловливают особенности найма и управления наемными сотрудниками и играют заметную роль в системе организационного управления предприятием.

Роль служб по управлению персоналом в компаниях заметно трансформировалась от простого делопроизводства, через формирование отдельного функционального бизнес-направления со всеми подсистемами и ресурсами к дальнейшей его интеграции в работе каждого руководителя, чья профессиональная деятельность обусловлена результатами подчиненных.

В целом среди последних тенденций в организационном управлении сотрудниками можно отметить следующие:

- рынок труда стал более персонифицированным, активнее сосредоточенным на личностных характеристиках, ценностях кандидатов и их соответствии корпоративной культуре компании, желаемому психологическому профилю нового сотрудника (работодатель готов инвестировать в недостающие профессиональные компетенции кандидата при его соответствии ценностным и психологическим ожиданиям);
- ключевые показатели эффективности (*Key Performance Indicators*, *KPI*) по персоналу становятся частью показателей эффективности функциональных руководителей (а не только директоров по персоналу) и соотносятся со стратегическими приоритетами компании;
- процесс управления людьми в компаниях становится более дифференцированным и сложным: оценка и управление эффективностью деятельности персонала, развитие и карьерное планирование работников, программы управления талантливыми сотрудниками, мероприятия повышения лояльности и удержания персонала становятся обязательными во всех компаниях, ориентированных на развитие;
- новая культура взаимоотношений с наемными сотрудниками — смещение фокуса с административно-исполнительского на менеджерский, где ключевыми становятся понятия партнерства, кооперации, сотрудничества, а не только контроля и подчинения, — доказывает свою важность для бизнесов, ориентированных на развитие и инновации и др.

Существенно меняется отношение к карьере как со стороны ищущих работу, так и со стороны работодателей. По мере развития технологий и промышленности вариантов работы и профессионального развития становится все больше. В XX в. способный и достаточно настойчивый человек, живущий в Европе или Северной Америке, мог рассчитывать на окончание какого-либо высшего учебного заведения и получение своего рода «пропуска в жизнь» в виде диплома, который гарантировал стабильные работу и заработок. По историческим меркам это была беспрецедентная свобода, которая продолжает увеличиваться. В XXI в. высшее образование получают все больше людей как в относительном, так и в абсолютном исчислении. В итоге возможностей для профессионального развития все больше, но бо́льшее количество возможностей приводит и к бо́льшему количеству проблем.

Например, в США процент людей, получающих высшее образование, вырос с 25,5% в 1972 г. до 35,5% в 2000 г. и до 41% в 2012 г. [48]. Вследствие этого растет конкуренция за рабочие места, особенно среди выпускников без опыта работы, и в современном мире диплом уже не гарантирует трудоустройства. А трудоустройство, в свою очередь, уже не всегда может обеспечивать стабильный заработок. Из игры выбывают крупные и очень крупные компании — стоит лишь вспомнить историю *Nokia* или *Motorolla*. Под удар попадают и работники этих компаний, хотя они, возможно, и рассчитывали на стабильность своего трудоустройства. Но проблема, видимо, не только в компаниях. Мир благодаря технологиям меняется все быстрее, успевать меняться вместе с ним могут не все. Какие-то компании умирают, а на смену им приходят стартапы, стоящие миллиарды долларов (*Uber*, *Square*, *Palantir*, *Snapchat*, *Dropbox*, *AirBnB* и др.). Но изменения затрагивают не только крупные компании.

Новые поколения работников тоже сильно отличаются от своих предшественников. Например, в Японии, которая долго славилась пожизненной занятостью своих работников, все чаще отказываются от такой практики, более того, молодые люди не ищут возможности устроиться куда-нибудь на всю жизнь [52].

Выпускников вузов становится больше, растет их конкуренция за рабочие места на фоне общей возрастающей конкуренции за работу, с одной стороны, и так называемой структурной безработицы — с другой. Например, в Испании 58% молодых людей называют своим основным страхом касательно будущего возможность не получить работу, в России только 28% выпускников считают, что будущее общества выглядит оптимистичным, в странах BRICST 36% молодых людей мечтают о собственном бизнесе [49].

Все это усугубляет информационная волна, говорящая о том, что человек должен быть счастливым, а для этого ему нужно найти любимое дело

и самореализоваться в нем — вопрос удовлетворения только базовых потребностей является чем-то само собой разумеющимся, в работе и профессии становится важной тема самоактуализации (в развитых экономиках особенно). Поэтому к непростой ситуации с трудоустройством добавляется информационный гнет, говорящий о том, что не любое трудоустройство — хорошо. Молодые люди чаще оказываются не удовлетворенными работой, которую им приходится выполнять, а работодателям приходится уделять этому внимание. Показательна в данном случае динамика популярности запросов “how to find passion” (найти призвание) и “quit the job” (уволиться) в Google trends [45].

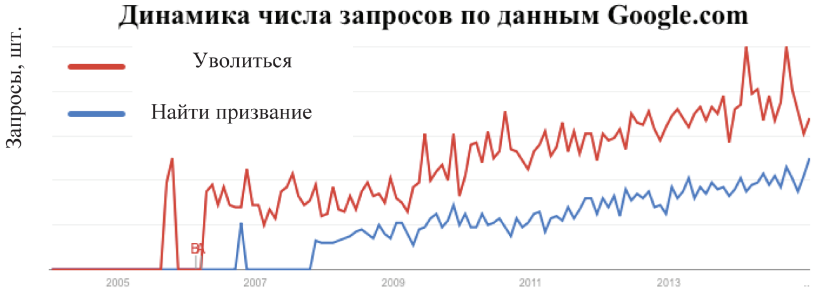


Рис. 1.12. Динамика числа запросов об уходе с работы и поиске призвания
Источник: [45].

Со стороны работодателя сложившаяся ситуация выглядит тоже не самой простой. Современная рабочая сила чрезвычайно нестабильна. Люди меньше боятся менять работу, поколение молодых специалистов оказывается капризным, гораздо более требовательным к условиям работы и менее приспособленным к трудностям. Медианный срок продолжительности работы на одном месте для работников старше 25 лет в США сейчас составляет 5,5 года, и хотя здесь он несколько вырос (с 4,9 года в 2004 г.), появляется все больше стимулов для частой смены работы, например, возможности ускоренного роста доходов [51]. Новые поколения будущих лидеров растут в совсем иных условиях, чем те, кто жил раньше. Любой работодатель заинтересован в том, чтобы у него трудились мотивированные и лояльные люди, но добиваться этого стало сложнее. В таких условиях становится необходимым создание бренда работодателя и закономерным увеличение инвестиций в него (“Employer Branding”, создание бренда компании как работодателя) [47], а также постоянное повышение эффективности и разнообразия методов управления мотивацией и лояльностью сотрудников.

В итоге наблюдается, с одной стороны, сложность трудоустройства для специалистов с высшим образованием, а с другой — необходимость

работодателю прибегать к разного рода ухищрениям, чтобы привлечь и удержать квалифицированную рабочую силу у себя.

Современный мир изобилует большими возможностями для профессионалов, особенно среди молодых специалистов. Однако эти же растущие возможности и усложняют выбор: чем от большего количества возможностей приходится отказываться, тем больше альтернативные издержки, а значит, тем сложнее совершить определенный выбор. Работодателю нужно обновление сотрудников и коллективов, он должен создавать и поддерживать свой бренд, привлекая профессиональных, мотивированных и обладающих управленческим, лидерским потенциалом. В итоге задача разумного распределения трудовых ресурсов становится сложнее.

Времена натурального хозяйства прошли давно, и теперь рассмотрение каких-либо локальных рынков редко бывает полным без изучения глобальных трендов, которые воздействуют на местную экономическую деятельность по всему миру. Очевидно, это касается и рынков труда. Определяется несколько таких глобальных трендов, влияющих и на ситуацию в России.

Ученые, политики, бизнесмены, журналисты — многие люди, которые задумываются о будущем человечества, указывают на важнейший для современной жизни глобальный тренд — **ускорение всесторонних изменений** в обществе. Конечно, в первую очередь это касается технологического развития, однако оно кардинально меняет многие стороны человеческой жизни, оставляя свой след повсюду.

Всеобщий доступ к информации, который позволяет очень быстро распространяться технологиям, довольно скоро вырастет с 35 до почти 100% [48]. Темпы проникновения инноваций тоже стремительно растут: для того чтобы получить аудиторию в 50 млн человек, радио требовалось 38 лет, телевидению — 13 лет, интернету — 4 года, плееру iPod — 3 года, а сети *Facebook* — уже всего 2. Это позволяет предполагать, что темпы изменений в будущем не снизятся, а, наоборот, будут возрастать.

Возрастающее влияние информации можно выделить как отдельный тренд. Развитые страны переходят в постиндустриальную эпоху, и информация становится самостоятельным ресурсом, таким же, как труд или капитал. Благодаря новым каналам распространения, таким как интернет, доступ к ней становится все быстрее и открывается все большему количеству людей. Так как информация имеет некоторые черты общественного блага, в частности она почти не конкурентна в потреблении, а та ее часть, которая находится в свободном доступе, еще и не исключаема по характеру, она становится общемировым мультипликатором производства.

Американский исследователь и журналист Крис Андерсон в своей книге “The Long Tail” подробно описывает, как свободный доступ к информации меняет общество [40]. Если раньше — в конце XX в., в индустри-

альную эпоху — общество было «мейнстримовым», т.е. люди потребляли одни и те же продукты, занимались схожей деятельностью и из-за ограниченных возможностей были обречены иметь много общего между собой, то теперь общество разделилось на множество ниш разных размеров, и в каждой есть свои лидеры и их последователи. Раньше люди увлекались одним и тем же, потому что у них, по большому счету, не было выбора. Теперь же каждый может найти то, что нравится и подходит лично ему. Всеобщие хиты все еще существуют, но роль нишевых продуктов и услуг кардинально растет. Появились агрегаторы, собирающие эти продукты в одном месте и предлагающие людям удобные возможности для поиска — *eBay*, *Amazon* и *iTunes* и др. И теперь каждый может проявлять некоторую свою индивидуальность в потреблении.

Но этим все не ограничивается. В другой своей книге "Makers: the New Industrial Revolution" Крис Андерсон показывает, как сильно доступ к информации меняет производство [39]. С точки зрения экономики информация, во-первых, увеличивает эффективность рынков — благодаря интернету появились, пожалуй, рынки, близкие к совершенной конкуренции, а во-вторых, если информация находится в свободном доступе, она создает положительные внешние эффекты. Эти два эффекта сливаются вместе в современной экономике, производя качественные сдвиги. Сейчас возможность выигрывать получили те, кто делится своими наработками. Интернет-предприниматели выкладывают в открытый доступ написанные ими книги, программисты публикуют свой код, процветает множество *Open Source* проектов, таких как Википедия, а обладатели интересных идей привлекают средства с помощью краудфандинга. Благодаря интернету появился нишевой спрос, а он стал причиной возникновения нишевого предложения. Появились заводы, специально приспособленные для создания небольших партий товаров. Границы между странами становятся все менее важными. И что самое главное, все это создает простор для инноваторов, которые могут гораздо быстрее получать обратную связь от своих потребителей и ускорять деятельность по циклу «создание — измерение — обучение»[1]. Таким образом, влияние информации растет, доступ к ней меняет и потребление, и производство и сказывается на всех сторонах жизни общества.

---

[1] Понятие цикла «создание — измерение — обучение» (*build-measure-learn* в оригинале) было введено Эриком Райзом в его книге "Lean startup" (2011). Это часть концепции предпринимательства, эффективность которой обосновывает автор. Суть этого цикла в том, что инновационные идеи необходимо проверять рынком, а не развивать с помощью анализа, проводимого группой основателей стартапа. И чем быстрее команда пускает свой продукт по циклу «создание новых свойств продукта — получение отклика и его оценка — обучение на полученном опыте», тем быстрее она сможет приспособить свой продукт к реально существующим нуждам и развить бизнес.

Но существование отдельного виртуального мира информации является одной из причин другой тенденции. Люди создают в этом виртуальном мире «зеркала» собственной личности — страницы в социальных сетях, они переносят во Всемирную сеть свои социальные связи, контакты, общение. Распространение смартфонов дает им доступ к этому онлайн-зеркалу себя из любого места. В итоге роль интернета заключается не только в том, что он предоставляет всем доступ к огромному объему знаний человечества, он еще **меняет** и **способы коммуникации** — теперь это не только колодец, из которого люди черпают информацию, но и путь, с помощью которого люди связываются друг с другом. Все это стирает границы между ними и делает расстояния в мире короче, а коммуникативные процессы — круглосуточными и непрерывными.

Это не позволяет оставить без внимания еще один важнейший тренд современного мира — **глобализацию**. На него можно смотреть с нескольких ракурсов. По определению из Википедии [3], глобализация — это процесс всемирной экономической, политической, культурной и религиозной интеграции и унификации. Здесь снова находятся следы свободного распространения информации — именно это во многом является одной из причин подобной унификации[1]. Свободный рынок все больше вторгается на территорию международных отношений, ломая границы, размывая возможности контроля и увеличивая эффективность (но и принося с собой «провалы рынка»). В целом глобализация — один из важнейших современных трендов, который глубоко воздействует на все элементы, составляющие человеческое общество. Раньше мир для многих людей был ограничен территорией их страны, если даже не города или села. Глобализация же связала человечество воедино и теперь существует мнение, что между людьми одного поколения разных континентов больше общего, чем между людьми разных поколений, живущих в одной стране[2] [54]. Кроме того, люди стали больше путешествовать, это открывает для них новые горизонты и ломает границы между странами, создавая единый международный рынок капитала и, конечно, трудовых ресурсов. Возможности фриланса и удаленной работы создали условия для декомпозиции места, в котором человек живет, и места, в котором он работает. Больше не обязательно его физическое присутствие в офисе, а рынок в целом получает больше возможностей для аутсорсинга неключевых

[1] Нужно отметить, что ученые все еще спорят о причинах глобализации, а здесь говорится о том, что свободное распространение информации было одной из них, исходя из здравого смысла.

[2] Важно оговориться, что это касается в первую очередь тех людей, которые вовлечены в общение в интернете в какой-то степени, так как именно информационное влияние и коммуникации воздействуют на людей, сообщая им похожие взгляды или идеи.

функций[1]. Благодаря глобализации формируются надгосударственные отношения, в том числе трудовые.

Каково это — быть работником в современном мире? Если человек живет в развитой стране, имеет доступ в интернет, зарегистрирован в социальных сетях, время от времени ему попадаются статьи о том, что мир изменился и корпорации больше не могут гарантировать стабильного трудоустройства[2]. Эта тема анализируется и в бизнес-литературе, например Киф Феррази в своем бестселлере "Never eat alone" утверждает, что больше нельзя полагаться на работу в крупной компании и считать, что она гарантирует безопасность и стабильность в современном изменчивом мире. В качестве альтернативы он предлагает создавать и развивать сеть знакомств, по возможности помогая знакомым достигать своих целей, т.е. заниматься нетворкингом (*networking*). Возможно, это не единственная такая альтернатива, однако понятно, что она лежит в сфере коммуникаций и обмена информацией, что соответствует тренду про **возрастающую роль информации**. Что же касается самого отсутствия гарантий в современном мире — это явное следствие тренда, названного выше **ускорениями темпов изменений**.

Сегодня любая стоящая идея при надлежащем исполнении может получить больше ресурсов для развития, чем раньше, а значит, развиваться быстрее. Все это приводит к тому, что количество и качество инноваций растет. Об этом упоминается и в журнале "The Economist", в котором говорится о существующей ситуации как о новом буме стартапов после периода доткомов (хотя в статье автор задается вопросом о том, перейдет ли количество в качество) [55]. Как бы то ни было, новые идеи появляются чаще и развиваются быстрее, делая будущее более неопределенным и создавая риски для существующих игроков рынка. Подрывные инновации как минимум навредили множеству крупных компаний — стоит вспомнить *Polaroid*, *Nokia*, *RIM* или *Kodak*. А такие компании, как *Tesla Motors*, *Salesforce*, *Apple* или *SpaceX,* меняют целые индустрии. Поэтому сейчас даже большие компании время от времени допускают трагические ошибки в стратегии и уходят с первых позиций или даже прекращают свое существование. Очевидно, для средних и малых бизнесов все это применимо ничуть не меньше.

Как это отражается на рынках труда? Они также становятся менее стабильными, сотрудники живут в готовности к тому, что их компания мо-

---

[1] Аутсорсинг (*outsourcing*) — делегирование определенных функций компании внешнему исполнителю, в качестве таких функций могут выступать бухгалтерский учет, подбор персонала, реклама, маркетинг, PR или IT.

[2] Примером такой статьи может быть следующая: http://www.jamesaltucher.com/2013/01/10-reasons-why-you-have-to-quit-your-job-this-year/

жет прекратить свое существование. Более того, они должны быть готовы, что их профессия может сильно измениться либо исчезнуть. Пока это произошло только с некоторыми профессиями, которые не назовешь наиболее значимыми для общества, например, с профессиями телефонисток, машинисток-наборщиц и кондукторов в транспорте. Но можно ожидать, что в будущем любая деятельность, которую можно автоматизировать, будет автоматизирована — это лишь вопрос времени. Например, в обозримом будущем под угрозой оказывается профессия водителя — ведь *Google* и некоторые автомобильные компании уже создали и успешно протестировали автомобили, управляемые автопилотом [41]. А эта профессия обеспечивает рабочими местами большое количество людей.

Ответ на вопрос, что именно можно автоматизировать, достаточно расплывчат. На самом деле, во многих видах деятельности, которые представляются людям творческими, есть большая доля алгоритмов, которые можно записать в программы. Если добавить к этому маячащую на горизонте перспективу создания искусственного интеллекта — философские, экономические и этические вопросы, связанные с вытеснением живой рабочей силы, становятся еще более сложными.

Таким образом, работникам приходится существовать в постоянно меняющихся условиях, и важнейшими профессиональными качествами становятся гибкость, способность обучаться и адаптироваться наряду со знаниями и квалификацией. Компаниям и работодателям, в свою очередь, приходится искать людей, которые одновременно будут лояльными и способными увидеть и воспользоваться появляющимися возможностями, ведь первое качество помогает компаниям получать большую отдачу от инвестиций в человеческий капитал, а второе — удержаться на плаву в стремительно меняющемся мире.

По статистике, количество информации, произведенной человечеством, увеличивается на 30% каждый год [5]. Учитывая, что интернет предоставляет к ней свободный доступ, теряется значимость энциклопедических знаний отдельных людей, и становится важнее уметь эту информацию находить, анализировать, структурировать и преобразовывать. Сотрудник современной компании существует в других условиях, нежели квалифицированный специалист XX в. Существует представление, согласно которому сегодня наиболее ценными являются сотрудники, называемые “T-shaped” (Т-образными). Под этой метафорой понимается наличие у них глубоких знаний в определенном предмете, с одной стороны, и широкая эрудиция — с другой, что позволяет находить в хаосе информационных потоков новые связи и закономерности, полезные для их основной деятельности [57]. То есть от современных работников требуется готовность разбираться во всем, что касается их сферы квалификации, и быть творческими исследователями и преобразователями новой информации.

Кроме того, современное деловое пространство, базирующееся на сложной и практически бесконечно разнообразной системе коммуникаций, требует от современных профессионалов постоянного развития так называемых “soft skills” — навыков, связанных с коммуникациями, публичными выступлениями, ведениями собраний, совещаний и т.п. Современный профессионал проводит немалую долю своего времени в общении (клиенты, подчиненные, руководители, партнеры и т.п.), поэтому он должен уметь ставить цели этого общения и эффективно их достигать. Более того, от современного профессионала требуется умение работать в команде, ведь в условиях избыточности информации один человек очень редко может быть эффективен, нужны «групповой разум» и синергия. Если раньше классическая организация представляла собой понятно структурированную иерархию, когда каждый работник выполнял свою функцию, а задания и стратегия транслировались сверху вниз, то сейчас организации вынуждены постоянно экспериментировать и улучшать возможности взаимодействия между сотрудниками, подразделениями и внешним миром, создавая гибкие адаптивные структуры и меняя их масштабы.

Но если информационный обмен стал настолько важен, то, очевидно, современные работники сильно связаны с виртуальным миром и технологическими возможностями, которые предоставляются интернетом и другими инновациями. Выше упоминалась **тенденция все большего переноса общественной жизни в виртуальный мир**, конечно, она влияет и на рабочие отношения между людьми. Во-первых, новые технологические возможности способствуют появлению новых форм занятости. Во-вторых, реальный и виртуальный миры стали так тесно взаимосвязаны, что они уже во многом неотделимы друг от друга. Рассмотрим подробнее оба этих фактора.

Если говорить о новых формах занятости, то можно привести пример фриланса, когда специалисты предоставляют свои услуги на позаказной основе — развитие получили в первую очередь онлайн-площадки для фрилансеров. Кроме того, даже работники компаний часто получают возможность работать удаленно, а стартапы и вовсе могут создаваться людьми, живущими на разных континентах. Информатизация автоматизировала многие процессы, ускорила взаимодействие между людьми, и она продолжает делать это. Например, датой появления электронной почты в современном ее понимании можно считать 1996 г., когда появился сервис *Hotmail* [6], а сейчас, по прошествии 20 лет, она уже уступает свое место мессенджерам, которые позволяют обмениваться информацией быстрее и более гибко.

Другое следствие переноса части общественных взаимосвязей в онлайн — неотделимость и глубокая интеграция виртуальной и реальной жизней. За возможности почти мгновенного обмена информацией людям пришлось дорого заплатить. По данным исследования *Global Youth* 2013,

38% молодых людей описывают себя как зависимых от социальных медиа [49]. Плохо ли это? Вероятно, так, потому что среди зависимых 65% испытывают трудности с концентрацией внимания. В среднем 45% молодых людей проводят в социальных медиа больше 5 часов в день. Ровно четверть всех респондентов сказали, что предпочли бы потерять лучшего друга, чем провести два года без смартфона и без подключения к интернету.

Современные молодые люди часто уделяют большое внимание социальным сетям и заботятся о развитии своей репутации онлайн не меньше, чем о развитии своей реальной личности. В журнале "Time" была опубликована статья, в которой автор сомневается в способностях молодого поколения справиться с вызовами, которые встретятся им на жизненном пути [54]. Там приводится статистика, в соответствии с которой нарциссическим расстройством личности современные 20-летние страдают в 3 раза чаще, чем те, кому сейчас больше 65 лет. При этом современные студенты на 58% нарциссичнее, чем студенты 1982 г. Они настолько часто в своей жизни получали награды, что 40% ожидают продвижения по службе раз в два года вне зависимости от достижений. Они одержимы славой, избегают ответственности и уверены в своей правоте. Падают уровни креативности и эмпатии. А глобализация делает молодых людей из разных стран все более похожими[1]. Резюмируя, можно сказать, что технологии сильно повлияли на то, какими формируются следующие поколения молодых людей.

Таким образом, определены следующие тренды, влияющие на взаимные ожидания работодателей и работников:

1) ускорение всесторонних изменений в обществе;
2) возрастание роли информации;
3) перенос все большей части общественной жизни в виртуальный мир;
4) глобализация.

Современный специалист за свою карьеру точно сменит несколько компаний, но также вполне вероятно, что он поменяет несколько профессий. Возможно, профессия, с которой он начинает свою деятельность, исчезнет. Возможно, он выберет путь свободного эксперта или фрилансера. На его пути ему неоднократно придется принимать сложные решения и быть гибким гораздо больше, чем специалистам прошлых поколений. Выбирая вариант стать узким специалистом, он сильно рискует, потому что сейчас нужны не только узкие специализированные, но и широкие

[1] Следует отметить, что в той же статье автор выделяет и положительные стороны поколения молодых людей — они быстро соображают, эффективны в коммуникациях, умеют строить личные бренды, оптимистичны, настойчивы и прагматичны. Но это не отменяет всего, что было сказано выше.

знания. Ему придется быть мастером лавирования в информационных потоках, профессионалом анализа и выделения самого важного из информационного хаоса. При этом ему будет сложно обойтись без коммуникативных навыков и IT-технологий. Вероятно, ему придется уделять свое время и внимание поддержанию и развитию своего виртуального образа в социальных сетях, персонального бренда. Но также вероятно, что он не будет обязан часто присутствовать в офисе и получит возможность работать удаленно (в определенного типа работах). Ему придется быть гибким, но более гибким станет и мир вокруг него. Все эти глобальные изменения, конечно, касаются и российского рынка труда.

Нельзя сказать, что современный российский рынок труда является рынком соискателя. С одной стороны, это связано с историческим его развитием и с наследием Советского Союза, с другой стороны, с тем, что работу у некоторых работодателей можно получить, только согласившись на серую зарплатную схему. Люди склонны воспринимать работодателя как сильную сторону в любых переговорах с ним. Это приводит к наличию серых зарплат [43], к поверхностному отношению ко всем вопросам, связанным с персоналом, и принципам формирования зарплат. Для молодых специалистов это может проявляться еще более ярко. Молодежь составляет порядка 35% всей рабочей силы, их конкуренция за рабочие места высока, при этом у них недостаточно опыта, что еще больше снижает их конкурентоспособность.

Если подробнее рассмотреть ситуацию с молодой категорией работников, то в соответствии с исследованием портала *Career.ru* конкуренция среди соискателей в категории «Начало работы / Студенты» выше, чем общерыночная, в среднем в 2–3 раза [42]. При этом 41% спроса на молодых специалистов создает Москва, а суммарный спрос городов-миллионников составляет 66%, притом что в них проживает лишь примерно пятая часть населения России[1]. Но есть и положительная динамика: темпы роста рынка труда для молодежи превышают общерыночные в 2–3 раза. Что касается структуры спроса по специализациям, «Продажи» занимают первое место (как правило, с отрывом в 2 и более раза от ближайшего последователя) практически во всех городах РФ, уступая лишь в некоторых регионах IT-вакансиям. Это подкрепляется данными о самых часто размещаемых вакансиях — в топе находятся продавцы-консультанты, менеджеры по продажам, менеджеры по работе с клиентами и стажеры.

При этом высшее образование необходимо большинству соискателей — минимальный процент вакансий с подобным требованием был зафикси-

[1] Нужно отметить, что компании из городов-миллионников могут быть более склонны искать сотрудников с помощью портала *Career.ru*, т.е. выборка не обязательно репрезентативна. Тем не менее даже с учетом этого замечания данные остаются показательными.

рован в Перми (53%), максимальный — в Казани (82%). В Москве высшее образование требуется в 59% вакансий для молодых специалистов. Самое популярное образование среди работодателей — техническое, ему незначительно уступило экономическое, третье место в разных регионах делят между собой юридическое и гуманитарное образование. Что касается работающих молодых специалистов, то 85% из них отмечают, что в 2017 г. (исследование проводилось в 2016 г.) хотели бы найти лучшую работу. Этот показатель важен, так как он демонстрирует, что многие молодые люди оказываются не удовлетворены своей работой.

Сегодня от сотрудника требуются способности быстро меняться, адаптироваться и мастерски ориентироваться в хаотичных информационных потоках; в России добавляются факторы высокого конкурса среди выпускников, ограниченные карьерные перспективы, уход зарплат в теневой сектор (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Классификация карьерных возможностей в соответствии с типом компании

Работа по найму	Предпринимательская структура	Российская без государственной доли
		Российская с государственной долей
		Международная
	Бюджетная структура	Полностью бюджетная структура (аппарат власти, министерства и т.д.)
		Бюджетная структура с элементами самостоятельного финансирования (образование, здравоохранение и др.)
Самозанятость	Работа в качестве фрилансера / внешнего эксперта	
	Создание собственной компании	

Источник: [14].

Известно, что карьерный рост может зависеть от размеров компании. В маленькой компании можно расти вместе с ней, а в большой компании с отработанными бизнес-процессами за каждым работником на нижних ступенях закреплен конкретный перечень функций, тем не менее там также со временем можно подняться по карьерной лестнице. Предполагается, что эти пути отличаются.

Вопрос эффективного использования сотрудников уже давно занимает умы теоретиков-экономистов. В основе экономики лежит обмен, а он возникает благодаря разнообразию человеческих потребностей. Другая сторона этого разнообразия — это многочисленные человеческие способности и особенности. Мы, очевидно, не найдем двух одинаковых людей:

каждый будет обладать своим набором достоинств и недостатков. Механистический подход предполагает, что мы просто обучим определенных людей каким-то навыкам и поручим им соответствующие функции. Так возникает образ общества, состоящего из винтиков-элементов механизма.

Возможно, такой образ некогда был не так далек от реальности. Стоит вспомнить о том, что принято считать великим изобретением Форда — конвейере[1]. Действительно, тут функции каждого рабочего были строго регламентированы, разбиение сложных процессов на малые части, глубочайшая специализация каждого работника на механических действиях создавали такой прирост производительности труда. А незадолго до этого получили распространение идеи тейлоризма, который предложил основу для научного подхода к рационализации и специализации труда. В целом люди действительно могут выступать в качестве «винтиков» на производстве, однако такую картину нельзя считать полной.

Тейлоризм потерял свое влияние к 1930-м гг., а на современных производствах механический труд по возможности выполняют роботы. На практике оказывается, что механистический подход может быть полезен, но для глубокого понимания того, как распределяются ресурсы, его становится недостаточно, слишком много факторов остается за кадром. Это распределение не происходит автоматически. Так может казаться наблюдателю-макроэкономисту, однако за каждым выбором, каждым решением стоит человек, который это решение принял. Экономисты редко задаются вопросом, почему человек выбрал такой, а не какой-либо другой путь — он ведь рациональный индивид, оптимизирующий полезность в условиях изобилия информации, вот и весь ответ. Но даже на упомянутых заводах Г. Форда большое внимание уделялось благополучию работников[2], и именно это было одним из конкурентных преимуществ его компании.

Люди бывают иррациональными, а эмоции влияют на принятие экономических решений — это уже неоднократно доказали многие исследователи-экономисты [50]. Люди подвержены социальному давлению, они могут выбирать тот путь, который навязывается им обществом. Они принимают решения в условиях недостаточной информации и избегают риска и неопределенности. Люди выбирают неверный путь и остаются на нем

---

[1] Стоит отметить, что конвейер в промышленном производстве использовался и до Форда, однако Форд был первым, кто применил конвейер для сборки такой технически сложной продукции, как автомобиль.

[2] Такой подход, имеющий в основе идеи капитализма благосостояния, был частью общей стратегии, направленной на наем и удержание наилучших рабочих Детройта того времени. Сначала Форд беспрецедентно повысил ставку заработной платы, а потом еще и постепенно сократил продолжительность рабочей недели до 40 часов. В итоге это позволило снизить текучесть кадров и увеличить производительность труда, меры оказались прибыльными [56].

до конца жизни — возможно, на этом пути они не могут до конца реализовать свой потенциал, они медленнее развиваются, человеческий капитал медленнее копится, производительность труда ниже, экономика может терять на этом большие деньги.

В современных развитых странах нельзя просто взять и наделить людей навыками и поручить им функции по своему усмотрению, это противоречит принципам демократии. Действительно, такое было в некоторой степени возможно в СССР, а сейчас мы можем лишь создавать дополнительные стимулы, но не задействовать административный ресурс (исключением является разве что практика всеобщего призыва, но и от нее развитые страны уже отошли). Распространение и доступность информации, развитие IT-технологий, «дигитализация» жизни и работы, а также другие вышеописанные тенденции развития современных общества и экономики делают отношения между нанимателями и сотрудниками сложнее и проще одновременно.

Работа является очень важным аспектом человеческой жизни. Для многих, если не для большинства, это средство самореализации. Благодаря ей люди оказываются полезными другим людям, поддерживается существование нынешнего общества, полного глубоких и сложных взаимосвязей. Благодаря доходу, который люди получают, работая, они поддерживают свое существование. Благодаря деятельности появляется что-то новое, что меняет жизни отдельных людей или даже двигает вперед все общество. Как же человек выбирает, чем он хочет заниматься?

Традиционная экономическая мысль по этому поводу строится приблизительно следующим образом: экономические взаимодействия способствуют разделению труда, т.е. каждый будет специализироваться на том, что у него лучше всего получается. Общество, в свою очередь, предоставляет возможности для обучения и углубления специализации. На ранних этапах обучения определяются способности человека — выявляются области с наивысшей производительностью труда, на более поздних этапах углубляется специализация, еще более увеличивая производительность труда. Под ранними этапами подразумевается все обучение, ниже и включая среднее, более поздние — среднее специальное, высшее и далее. Получается в целом понятная и логичная система. Например, в школе успеваешь по математике — ты технарь — идешь в технический вуз — становишься инженером — двигаешься по этому пути до конца жизни.

Такой путь можно воспринимать как оптимальный. Действительно, чем лучше работает такая система, тем, казалось бы, выше уровень разделения труда, а значит, выше производительность труда. В итоге общество производит максимально много товаров и услуг, и всем от этого лучше. И все же эта логика если не ошибочна, то как минимум недостаточно точна.

Первая проблема возникает в системе «фильтров», которые определяют, в какой сфере человек лучше всего проявляет себя на ранних этапах обучения. Число предметов, которые изучаются в школе, чаще всего не превышает 20, максимум 30. Стоит ли говорить, что в современном мире гораздо больше областей, в которых человек может проявить себя. Некоторые из них появились и вовсе недавно — люди могут зарабатывать, выкладывая видео на *YouTube* или занимаясь коучингом и т.д. В итоге школа, которая должна помогать определить, куда лучше всего идти учиться дальше, не всегда выполняет эту роль. К тому же решение о выборе университета за многих детей принимают их родители, которые не обязательно представляют, чем хочет заниматься их ребенок, который, в свою очередь, тоже не может этого знать в силу недостаточности жизненного опыта. Все это ведет к тому, что человек просто оказывается на каком-то пути, а ему даже не нравится то, чем он занимается.

Другая проблема такого подхода в том, что мы считаем: самое важное — это объем товаров и услуг, произведенных в обществе. Так уж повелось в экономике, что с 1934 г., когда Саймон Кузнец предложил понятие ВВП, его в конечном счете стали использовать как конечный показатель, который общество призвано улучшать. Очевидно, в реальном мире все сложнее. Материализм предполагает, что чем больше, тем лучше, статистика показывает, все не совсем так. Работы Ричарда Истерлина демонстрируют, что, несмотря на то что реальный ВВП развитых стран растет, счастье жителей не увеличивается [44]. То же самое касается и отдельных индивидов — их уровень счастья и удовлетворенность жизнью растут вместе с доходом, но есть предел, после которого доход перестает влиять на счастье [22]. И счастье — всего лишь один из показателей, который может конкурировать с ВВП, есть и множество других интегральных показателей, характеризующих развитие общества, например индекс человеческого развития (до 2013 г. ИРЧП), индекс качества жизни или генеральный индекс прогресса [4].

В целом ВВП удобно считать и анализировать, он тесно связан с экономикой, неудивительно, что экономисты ориентируются на него в первую очередь, но больше — не всегда лучше, и об этом стоит помнить. Задача экономики — оптимизация распределения ресурсов, но уж, наверное, не ради оптимизации, а ради увеличения благосостояния общества, а значит, нужно понимать это благосостояние более широко, а не сводить к ВВП.

Таким образом, мы видим, что в стандартных взглядах на оптимальный путь развития человека как субъекта экономики есть логические нестыковки. Во-первых, система отбора и распределения людей по способностям, в частности школа, не всегда позволяет понять, где человек может проявить себя, и его выбор зачастую будет субоптимальным. Во-вторых,

общее благо в виде ВВП также является спорным, а именно это благо призвана оптимизировать система образования. В итоге человек может заниматься деятельностью, которая ему не по душе, чтобы улучшить условный показатель общественного блага — и так поддерживать свое существование.

Но так ли важно то, насколько людям нравится их работа? Было обнаружено, что люди склонны тратить гораздо больше энергии на ту работу, которая приносит им моральное удовлетворение. Добавление внутренней мотивации сильно и непропорционально увеличивает производительность труда. В частности, поэтому лидерство является таким важным навыком: лидеры добавляют производимой работе уникальную ценность, которая мотивирует работников прикладывать максимум усилий и достигать предела своих возможностей [53].

На современном рынке труда складывается то, что с позиций теории игр можно назвать стабильным, но нежелательным равновесием. Как описывает эту ситуацию один из самых успешных инвесторов и предпринимателей Кремниевой долины, основатель *LinkedIn* Рид Хоффман, современным компаниям слишком рискованно давать гарантии трудоустройства своим работникам [46]. В частности, в некоторых компаниях практикуется подход, когда работник в момент трудоустройства пишет заявление об увольнении по собственному желанию, чтобы в любой момент его можно было уволить (либо в компаниях используются другие схемы для достижения той же цели). Работники, в свою очередь, вынуждены тратить ресурсы на постоянное изучение возможных альтернатив своему нынешнему работодателю, им приходится иметь «запасные парашюты». Более того, они склонны уходить из компании, как только найдут выгодное предложение.

Таким образом, компании склонны требовать от работников лояльности, предлагая недостаточный уровень стабильности и возможностей для профессионального развития, работники же склонны делать вид, что они лояльны, но меняют место работы при первой удобной возможности. В итоге уровень доверия в современном бизнесе находится близко к историческому минимуму, и 70% работников в США эмоционально не вовлечены в свою работу. С точки зрения все той же теории игр мы знаем, что одним из условий перехода системы в стабильное положительное равновесие является высокий уровень доверия между сторонами.

В качестве решения данной проблемы Рид Хоффман предлагает заключение прозрачных этических контрактов между двумя независимыми сторонами — работником и работодателем, которым будут понятны ожидания друг друга и то, что они получат в результате сотрудничества. Особенность этих контрактов — они могут быть временными, например, до выполнения определенных целей или на протяжении какого-то проекта. В резуль-

тате отношения между работником и работодателем будут основываться на том, какую ценность они могут принести друг другу. Работник будет вкладываться в успех компании, а работодатель — в рыночную ценность работника. Взаимоотношения в этой модели становятся «союзом на пути к высшей цели» (“alliance on the tour of duty”). Высшая цель при этом описана и по ней достигнуто соглашение, в том числе по срокам реализации. Это может быть что угодно — «запустить продукт за 18 месяцев» или «за год увеличить пользовательскую базу в два раза». В целом это новая модель отношения между работником и работодателем более гибкая и актуальная, а будет ли она успешна — покажет время.

Как бы то ни было, другие авторы также говорят о глубоких изменениях во взаимодействии работодателей со своими работниками. В частности, есть мнение, что функции HR-подразделений компании существенно меняются. Если раньше их основной целью было максимально снизить текучесть кадров, то теперь высокая текучесть — не только распространенное явление, но и не обязательно плохое. Необходимо не удерживать работников в компании, а *конкретных работников удерживать конкретное время* — управлять самим «жизненным циклом работы в компании» [21].

Экономически такая позиция будет более выгодной для компании, потому что она предполагает разделение работников по группам — кого необходимо удержать, а чьи навыки уже скоро будут не нужны компании. В соответствии с этим разделением можно распределять и затраты на удержание. Причем для удержания можно использовать большое количество самых разных методов — от соответствующего распределения должностных обязанностей до формирования лояльности работников друг к другу (в отличие от методов прошлых времен — формирования лояльности к компании).

Вместе с тем мы видим, что как раз такой подход может являться причиной ситуации падения доверия между работниками и работодателем — работники будут реагировать на такую стратегию работодателя соответственно. Очевидно, проблема достаточно сложна.

Но вопросы доверия и удержания являются не единственными, которые меняют экономическую подоплеку взаимодействия между работниками и работодателями в современной экономике. Наем работников также претерпевает значительные изменения под действием современных трендов.

Экономическая теория предполагает, что рынок работает тем эффективнее, чем прозрачнее и доступнее на нем информация. Это касается и рынка труда — однако на этом рынке проблема асимметрии информации проявляется особенно ярко. Естественно, работники — живые люди — гораздо более многогранны и уникальны, чем обычные товары и услуги, вследствие чего их труд — то, что они предлагают на рынке — также может иметь множество явных и неявных свойств. В задачи рекру-

теров компании входит выявление этих свойств, а в задачи соискателя — представление их в выгодном свете. Работник гораздо лучше осведомлен о себе, чем рекрутер, и в его интересах скрывать негативную информацию о себе. Следовательно, существуют высокие риски, связанные с наймом, при этом наем сам по себе достаточно дорог, но еще дороже обходятся работники, которые, будучи нанятыми, оказываются неспособными хорошо делать свою работу.

Проблема асимметрии информации решалась по-разному. Первое решение — появление на рынке прослойки более осведомленных агентов — рекрутинговых компаний, которые специализируются на подборе сотрудников. Конечно, с ними рынок становится более эффективным, но все еще недостаточно прозрачным. Этот механизм предполагает накопление информации в определенных «узловых точках» рынка, а значит, увеличение ее достоверности, но не предполагает свободного доступа к ней.

Затем с расцветом интернета появились сервисы, на которых люди могли размещать свое резюме, а компании могли размещать вакансии — к информации на рынке открылся свободный доступ. И все же этого было недостаточно, ведь, как мы уже упомянули, работники очень многогранны и у них есть множество явных и неявных свойств, которые в резюме отразить нельзя. Тем не менее подобные сервисы упростили первую ступень найма — отбор соискателей, которых стоит пригласить на собеседование.

Дальнейшее развитие рынка, очевидно, должно быть связано с увеличением количества и качества доступной информации. Чего до сих пор не хватало? Информатизации той части рынка, которая связана с наймом по знакомству. В данном случае мы не имеем в виду наем некомпетентных родственников на вакантную позицию — скорее реферальную систему, когда становится доступно мнение тех людей, кто уже работал с конкретным человеком. Именно эту нишу занял социальный сервис *LinkedIn* — он предназначен для создания сети рабочих контактов, которой при необходимости можно воспользоваться.

Но такие сети, очевидно, существуют и в реальном мире — это объединения, ассоциации, группы по интересам и т.д., виртуализация этой сферы опять же делает взаимодействия более прозрачными, а информацию — более доступной. Тем не менее значимость оффлайн-сетей также растет. Такие «сообщества талантов» — помогающих друг другу людей — развиваются во всем мире, в том числе и в России [2]. Они также делают свой вклад в повышение количества и качества взаимосвязей между людьми, что в итоге приводит к облегчению поиска нужных людей на определенные позиции.

Все эти системы, открывающие доступ к информации, делающие ее общедоступной, крайне актуальны. В 2014 г. было проведено исследование, в котором обнаружилось, что 36% работодателей испытывают трудности

с подбором подходящего персонала, это самая высокая доля с 2007 г. [51]. Добавим, что больше половины из этих работодателей говорят, что этот факт значительно снижает их способность удовлетворять потребности клиентов. Однако следует заметить, что проблема здесь может быть не только в недоступности информации, но и просто в недостаточной квалификации работников, доступных на рынке труда.

Таким образом, эффективность функций поиска и найма персонала растет, но параллельно с этим растут и требования, появляются новые задачи. В дальнейшем мы можем ожидать только возрастания роли информатизации в этой сфере и, в частности, увеличения важности сетей.

В настоящее время получили распространение новые возможности работы с персоналом, которые могут быть интересны и выпускникам, и работодателям и которые могут стать основными для некоторых рынков. Речь идет об аутсорсинге, аутстаффинге и лизинге персонала.

Аутсорсинг (от англ. *outsourcing*) — это передача одной компанией некоторых функций (бизнес-процессов) другой компании (или другому человеку) на основании договора. При этом модель аутсорсинга чаще предполагает такую передачу на постоянной основе, чем в пределах коротких промежутков времени.

Аутстаффинг (от англ. *outstaffing*) — это «аренда» работников, когда одна компания нанимает к себе работников, а другая компания платит первой за использование труда этих работников и за ведение всей бухгалтерии, связанной с кадровыми вопросами. То есть здесь происходит передача не бизнес-процессов, а рабочей силы. С 2016 г. формулировка «аренда работников» заменена на «деятельность по предоставлению труда работников (персонала)» (Федеральный закон от 05.05.2014 № 116-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», который никоим образом не говорит о том, что аутстаффинг с 2016 г. запрещен полностью, а наоборот, дает официальное определение заемному труду и регламентирует его использование в России с 2016 г.), а также определены условия, при которых компания может заниматься такой деятельностью.

Лизинг персонала — то же самое, что и аутстаффинг. Единственная возможная разница: аутстаффинг — это вынесение персонала за штат для сокращения расходов и передача его сторонней организации для последующего найма в новой форме. А лизинг персонала — это непосредственный наем персонала «в аренду» у сторонней организации.

И аутсорсинг, и аутстаффинг создают новые, более гибкие возможности для работодателей. Мы уже упомянули, что задача управления человеческими ресурсами смещается от уменьшения текучести кадров к контролю продолжительности работы определенных людей в организации. И похоже, что аутстаффинг — это реакция рынка на такой спрос. Работо-

датели получают возможность сократить расходы за счет передачи неключевых функций организациям, специализирующимся на них, а все свое время и усилия сосредоточить на ключевых направлениях деятельности.

При этом взаимоотношения переводятся из плоскости, регулируемой трудовым законодательством, в плоскость гражданского, что также дает некоторые преимущества работодателю. Например, работников становится гораздо проще увольнять, намного дешевле становится нанимать временных работников. Есть и преимущества, связанные с самой рабочей силой, например, появляется возможность нанять высококвалифицированного специалиста специально для конкретного проекта, тогда как в случае обычного найма такой специалист не согласился бы на бесперспективное положение в компании.

Есть плюсы и для работников. Например, работа может быть более разнообразной, а увольнение из реального места работы — условным, потому что они продолжают работать в компании, занимающейся аутстаффингом. Кроме того, такие компании агрегируют у себя большое количество работников и, значит, могут претендовать на лучшие ставки при добровольном медицинском страховании и другие льготы, а также в некотором смысле экономят на масштабе, т.е. могут снижать издержки. Наконец, это в целом улучшает доступ к информации на рынке и снижает риски для сторон — компания, занимающаяся аутстаффингом, имеет хорошее представление о работниках, поэтому поиск необходимых навыков и качеств будет дешевле для компании-нанимателя.

То есть это в целом взаимовыгодная ситуация, однако существуют и минусы такого положения. При аутсорсинге компания все же теряет некоторый контроль над своими, пусть неключевыми, активностями, также возможна утечка конфиденциальной информации, а сложность управления внешней организацией выше. Но аутстаффинг имеет еще более далеко идущие последствия. Во-первых, в случае аутстаффинга положение работников может вредить их заинтересованности и вовлеченности. Возникают также юридические сложности касательно того, кто ответствен, например, за несчастные случаи на производстве — компания-производитель или компания-аутстаффер. Для работников же минусом может быть вероятное снижение их заработной платы, невозможность быть членами профсоюза и подчиненное положение, так как теперь в пределах их деятельности в компании-производителе их не защищает Трудовой кодекс (т.е. они могут работать, например, на заводе, но не получать льгот, полагающихся за тяжелый и опасный труд).

Как видно, необходимость гибко адаптироваться под обстоятельства создала новый рынок арендуемого труда. Запрет одной из его форм не означает отсутствие соответствующего тренда приспособления рынка труда к современным реалиям. Эти изменения неизбежны, вопрос только в окон-

чательно-промежуточной форме, которую они примут. Возможно, это будут этические контракты с работниками в пределах конкретного проекта, возможно, более глубокий аутсорсинг, возможно, еще какие-то формы взаимодействия работодателей с работниками, но факт остается фактом — рынок труда уже меняется и эти изменения значительно повлияют на обе (а может, их станет больше) стороны трудовых отношений.

Все это изменит картину рынка труда и отношения, возникающие как на стадиях поиска и отбора работников, так и на стадии взаимодействия с ними. Конкуренция среди выпускников за рабочие места в разы выше, чем в любой другой возрастной группе. Но в современном мире, где так важна самоактуализация, молодые специалисты уже ищут не просто работу (что само по себе нетривиально в существующих условиях), они еще и стремятся найти ту, которая будет им по душе (при сохранении базовых ожиданий монетарного вознаграждения и социального пакета).

Вопросы для самоконтроля к разделу 1

1. Перечислите новые тенденции в управлении сотрудниками в меняющихся организациях.
2. Зачем сегодня нужно высшее образование и что оно дает выпускникам в плане дальнейшей социализации и устройства в обществе?
3. В чем заключаются особенности ожиданий от работы современных молодых специалистов?
4. Перечислите глобальные тренды экономики и социума, влияющие на отношения работник — работодатель.
5. Каких компетенций и качеств требуют от сотрудника современные условия труда?
6. В чем заключаются достоинства и недостатки механистического распределения трудовых ресурсов для современных работодателей и работников?
7. В чем состоит ограниченность ранней специализации в подготовке рабочей силы?
8. Как связан показатель ВВП с увеличением благосостояния общества в механистическом и гибком подходах распределения трудовых ресурсов?
9. В чем суть управления жизненным циклом работника в компании в современных условиях?
10. В чем заключаются плюсы и минусы возможностей аутсорсинга, лизинга и аутстаффинга персонала для работодателя и работника?
11. Какие характеристики входят в аббревиатуру *VUCA*?
12. Как меняются требования к сотруднику и собственнику в условиях постоянных инноваций и изменений?
13. Какие умения и навыки универсально необходимы для выживания в высоко неопределенной социальной среде?
14. В чем суть пожизненного обучения?
15. Опишите суть изменений ожиданий к современному лидеру.

16. Как влияют технологии на психику человека, перечислите основные последствия.
17. Почему стресс у современного человека только усиливается, несмотря на новые возможности?
18. Как обеспечить гармоничность развития и снижение стресса в современном мире?
19. Как связаны толерантность к неопределенности и способность к эмпатии?
20. К каким последствиям приводит интолерантность к неопределенности?

2. УПРАВЛЯЕМЫЙ КОЛЛЕКТИВ В УСЛОВИЯХ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

2.1. Аксиологический менеджмент как основа управляемого коллектива.
2.2. Команда как эталон управляемого коллектива в меняющейся организации.
2.3. Психотипы, роли и компетенции в команде.
2.4. Групповая динамика, управление конфликтами, коммуникации и переговоры как факторы управляемости коллектива.
Вопросы для самоконтроля по разделу 2.

2.1. Аксиологический менеджмент как основа управляемого коллектива

Стремительно усложняющийся мир и экономические связи, стремящиеся к бесконечности благодаря технологиям, диктуют необходимость пересмотра и корректировки многих управленческих инструментов, не способных сохранять и повышать эффективность организаций в меняющемся мире. Сегодня многие тейлористские принципы и классические правила управления организацией, основанные на научной организации труда, показывают свою несостоятельность при применении в «чистом» виде, поскольку контекст, внешняя среда их применения серьезно изменились.

Классические принципы управления организацией, сформированные практически 100 лет назад, направили во многом массовое управленческое мышление к постоянному командованию и контролю жестко структурированными в иерархии организациями и подразделениями, в которых существует стабильность бюджетов и планов, контроля и премирования, властвуют процедуры, правила, регламенты и политики и, самое главное, принятие решений и их исполнение четко разделены между разными подразделениями и сотрудниками. Однако одним из ключевых факторов успеха на рынке сегодня являются готовность и способность бизнеса быстро и гибко реагировать на меняющиеся запросы рынка, быть предельно ориентированными на клиентов. Это практически невозможно в многоуровневой иерархии, со сложной системой принятия и исполнения решений и жестко регламентированными процедурами. Клиентоориентированность в качестве базовой компетенции, вынесенная только в под-

разделения по работе с клиентами, в продажи, вынуждает менеджмент предпринимать специальные усилия для фокусировки памяти и внимания остальных подразделений на том, что все они существуют, работают и живут только потому, что тоже принимают участие в создании ценности для клиентов. В итоге эти специальные усилия плодят дополнительные бюрократические структуры, процедуры, политики, модели компетенций и т.п., замыкая порочный круг дистанцированности от рынка, клиентов и реальности.

Традиционные инструменты менеджмента тоже сфокусированы на поэлементное разделение компании и улучшение этих отдельных элементов (метод 6 сигм, управление рисками, индивидуальные показатели эффективности и др.) с идеей последующего соединения этих улучшенных элементов с остальными. В результате этого, согласно замыслу, вся компания должна улучшиться и повысить свою эффективность. В условиях стремительных изменений, когда ключевыми факторами успеха становятся: 1) быстрое реагирование — для соответствия постоянным изменениям рынков; 2) инновации — для возможности справиться с постоянно сокращающимися циклами жизни продукта и технологий; 3) операционное превосходство — для поддержания конкурентоспособности в условиях постоянно падающих цен; 4) близость к клиенту — для привлечения и удержания менее лояльных и более избирательных клиентов; 5) лучшие сотрудники — для привлечения и удержания наиболее квалифицированных сотрудников; 6) этичное, социально приемлемое поведение — для соответствия постоянно возрастающим требованиям прозрачности, эта схема перестает работать. Современные условия конкуренции требуют более гибкого, предпринимательского стиля в управлении [27].

В научной организации труда решающую роль в управлении играют знания, когда все сводится к попыткам предугадать будущее, спланировать задачи и проконтролировать реализацию. В динамичной среде возникает проблема быстрого устаревания знаний и принципиальной невозможности точного прогнозирования будущего. В этом контексте возрастает значение «умения», т.е. способности человека превращать знания в актуальные решения в зависимости от ситуации в постоянно изменяющейся среде. Сотрудники становятся «умельцами», когда они в состоянии действовать и решать возникшую проблему, сохраняя перед глазами общую картину, даже если для данной конкретной ситуации нет четко установленных правил, а спросить некого. «Умельцы» не должны знать все. Знать все невозможно, особенно в динамичной среде. Но настоящие «умельцы» в состоянии учиться, спрашивать совета и потом действовать под собственную ответственность. В этом пункте концепция «умения» явно выходит за рамки современной тенденции управления знаниями. Знания приходят в результате учебы. Умение приходит в результате практики. Это еще

одна причина, по которой простое повышение квалификации, управление знаниями и ИТ-системы не в состоянии решить проблемы сегодняшних тейлористских организаций. Талантливые сотрудники неохотно работают в централизованных иерархиях. Они не хотят, чтобы с ними обращались как с «человеческими ресурсами», «персоналом» или «кадрами». Они предпочитают, чтобы ими руководил кто-то, кого они уважают, чьи ценности и идеалы резонируют с их ценностями и приоритетами.

Несмотря на то что после научной организации труда были исследования, частично опровергавшие ее эффективность, она заняла достойное место в индустриальной, стабильной экономике. Но в современных условиях обороты набирает относительно новая парадигма управления — аксиологический менеджмент, ценностное управление или управление по ценностям. Ее принципами руководствуются известные транснациональные компании. Так, в *Google*, освободившись от менеджеров, организовывают работу в небольших самоуправляемых группах, которые состоят в среднем из трех человек и руководство которыми осуществляется каждым из членов группы по очереди. Затруднения команды разрешают сами, отчетных процедур нет, но есть свобода принимать решения и действовать. Очевидно, что такая самоуправляемость возможна только при условии глубокого разделения участниками общих целей и ценностей в работе.

Сегодняшний путь создания ценности для потребителя — творческий, исследовательский процесс, одновременно обучающий «деланием», поскольку инновация и изменения не могут продуцироваться исключительно сверху вниз в динамичной и комплексной среде. Обучение «деланием» предполагает довольно короткую петлю обратной связи и право ошибаться — анализировать — исправляться — учиться. Что тоже достижимо только в определенной культуре ценностей, с одной стороны, и на относительно недлинных и несложных производственных циклах (например, не при производстве турбины) — с другой. При этом практика показывает, что ценностное управление на длинных производственных циклах существенно снижает многие риски и повышает эффективность работы всех подразделений.

В наше время одними из первых аксиологическому менеджменту (управлению ценностями сотрудников) уделили внимание Томас Дж. Питерс и Роберт Уотермен в 1982 г. в книге «В поисках совершенства», аргументировав преимущества организаций с активной идеологией, основанной на ценностях. Определение американского психолога польского происхождения Милтона Рокича, ставшее классическим: «Ценность — устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точек зрения, чем противоположный или обратный способ поведения либо конечная цель существования. Система ценностных ориентаций — устой-

чивая система убеждений о предпочтительных методах поведения или конечной цели существования» [58]. Первоначально управленческий подход, в центре которого находилось создание новой ценности для собственников компании как основной цели фирмы, имел лишь экономическую направленность и получил название *VBM* (англ. *Value-Based Management*) — ценностно-ориентированный менеджмент, или управление компанией на основе оценки (акционерной) стоимости, или управление ценностью. Опыт и исследования показали, что данный подход неэффективен в долгосрочной перспективе, поскольку ориентирован только на экономические показатели и не учитывает корпоративную культуру компаний. *VBM* не удалось обеспечить организациям достаточную конкурентоспособность лишь за счет экономической деятельности и манипуляций с финансовыми показателями, практика показала, что необходимо учитывать социальные факторы, человеческие отношения и мотивацию сотрудников. Поэтому сегодня парадигма аксиологического менеджмента, управления по ценностям является ключевой в организациях, ориентированных на долгосрочное развитие, инновации и совершенствование. В рамках данной работы под аксиологическим менеджментом будет пониматься реализация в компании регулярного менеджмента на основе общих, согласованных и разделяемых сотрудниками ценностных приоритетов. Здесь еще следует заметить, что в сегодняшнем стремительно меняющемся и перенасыщенном информационными потоками и шумами мире ценности являются по своей сути единственным реально практически применимым фильтром, который позволяет индивиду понимать свои приоритеты, осознанно синхронизировать свои цели, развитие, карьеру и жизнь с социумом или не делать этого.

Очевидно, что такой тип управления возможен при условии непротиворечивости и комплементарности ценностных ориентаций ключевых участников. Для целей инновационного развития, обучения и постоянного обновления необходим определенный набор ценностей, присущий организационным культурам[1], для которых изменения и усложнение — норма. Важно заметить, что независимо от степени осознанности своих ценностей профессиональный управленец работает под их влиянием, т.е., по сути, ценности всегда определяют характер менеджмента в компании, подразделении, вопрос лишь в мере осознанности и, следовательно, управляемости. Ценности проявляются не только и не столько на уровне слов, сколько на уровне наблюдаемых действий менеджера.

Среди множества статей и книг, опубликованных и размещенных в сети, отдельного внимания заслуживают наработки российского ор-

[1] Набор традиций, ценностей, символов, общих подходов, мировоззрения членов организации, выдержавших испытание временем. Это в своем роде выражение индивидуальности данной компании, проявление ее отличий от других компаний.

ганизационного консультанта, психолога и тренера Константина Харского [58], который утверждает, что ценность — это все, что может быть субъективно важным для любого человека в любую продолжительность времени. Он считает, что ценности реализуют две основные функции в нашей жизни и работе: определяют, что важно, а что неважно и соответственно что находится в поле нашего внимания, а что в него не попадает; определяют выбор, как ситуативный, так и жизненный. Например, курс на инновации и развитие закономерно предполагает в своей основе ценности обновления и изменений, что противоречит ценностям стабильности и определенности. Ценности формируются и меняются эволюционно, постепенно в процессе воспитания (самовоспитания) либо через кризис. Взрослого сформированного человека поменять систему ценностей может заставить только его осознанный выбор или, что происходит чаще, кризис. Изменение ценностей под воздействием кризиса проходит через следующие этапы (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Этапы изменения ценностей через кризис

1. Надежда, что все «обойдется» и менять ничего не будет нужно и поиск виноватого, который, если будет найден, как бы устранит необходимость изменений	2. Паника, когда человек / компания начинают метаться и искать другие варианты выхода из ситуации, соглашаясь на что угодно, но только не на смену приоритетов и ценностей	3. Разочарование, когда становится понятно, что истинная причина кризиса в приоритетах, что именно они привели к кризису, разочарование, которое заканчивается новыми убеждениями типа «никогда больше не буду...» или «всегда теперь буду...»	4. Поиск новых ориентиров и приоритетов, который может длиться от мгновения до нескольких лет и своеобразная «присяга» этим новым приоритетам

Источник: составлено автором на основе [58].

К. Харским дается очень практичная и работающая для целей совместной деятельности классификация ценностей (рис. 2.1).

	Вне человека		
Не осязаемо	**Идеологические:** идеи, концепции, верования, политические и социальные теории	**Материальные:** окружающие нас предметы, то, что можно потрогать	Осязаемо
	Эмоциональные: все неосязаемое внутри человека, переживания, эмоции, чувства	**Витальные:** все, что связано с телом человека в смысле продолжения жизни	
	Внутри человека		

Рис. 2.1. Типология ценностей
Источник: [58].

Чтобы понять, какими ценностями руководствуется человек, нужно получить от него ответы на последовательные вопросы типа «зачем повышать квалификацию, зачем развивать бизнес» и т.п.; вопрос может быть направлен на любое действие, занятие, последовательность действий, выборов человека. Нужно сказать, что практически любая ценность или приоритет могут оказаться в любой группе ценностей (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Определение типа ценностей

Зачем повышать квалификацию?		
Чтобы быть востребованным и материально состоятельным	Чтобы развиваться и создавать новое	Чтобы не быть уволенным за несоответствие должности и лишиться заработка, который позволяет жить и кормить семью
Материальные ценности	Идеологические ценности	Витальные ценности

Источник: составлено автором на основе [58].

Из этого примера видно, что ценность «развитие» в своей основе может быть как материальной, так и идеологической и витальной, но если она есть у человека, он будет ее реализовывать в своей повседневной жизни, хотя и по разным основаниям. Особого внимания заслуживает техника ценностного связывания, предложенная К. Харским, которая будет специально рассмотрена в разделе 2.4 о коммуникациях.

Говоря о ценностном управлении, важно также учитывать, что мы ограничиваемся ценностями *профессиональных ролей,* которые реализуют люди в работе, не претендуя на всеохватность личности, но понимая, что человек — существо целостное и ценности *профессиональной роли*, вероятнее всего, связаны со всей системой ценностей у человека.

В научный оборот понятия социальной роли и статуса ввел американский социальный антрополог и социолог Ральф Линтон (1893–1953). Слово «статус» заимствовано социальными науками из языка римской юриспруденции, где *status* означал правовое положение лица. Под социальным статусом понимается позиция (положение) индивида в обществе или группе, связанная с его правами и обязанностями. Социальная роль — поведение в социуме, предписываемое социальным статусом. По сути, социальный статус является статической характеристикой (мы занимаем определенный статус), а роль — динамической (мы играем определенную роль, будучи в некотором статусе). Роли могут образовывать определенную систему, например статус университетского профессора подразумевает реализацию ролей преподавателя, исследователя, научного руководителя, эксперта, консультанта и т.д. Тема социальных ролей и статусов

очень обширная и глубокая, нам она интересна в контексте ценностного управления и с точки зрения понимания ценностей профессиональной роли сотрудника. Хотя, конечно, мы понимаем условность такого несколько искусственного разделения (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Статусы и роли

Человек, личность				
Статусы	Владелец компании		Руководитель	Мастер спорта по альпинизму
Роли	Лидер	Собственник	Главный	Спортсмен
	Наставник	Контролер	Эксперт	Инструктор

Источник: составлено автором.

Понятно, что все статусы и роли связаны между собой определенными ценностями, но в приведенном примере нас будут интересовать ценности ролей владельца компании — лидера, собственника, наставника и контролера.

Для того чтобы управлять коллективом на основе ценностей, необходимо ввести некоторую оценочную шкалу и при формировании коллектива обязательно соотносить приоритеты компании с приоритетами и ценностями нанимаемых людей.

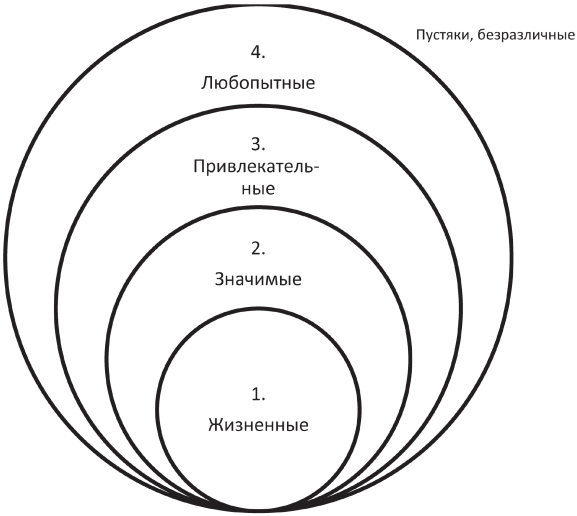


Рис. 2.2. Шкала ценностей
Источник: составлено автором на основе [58].

На рис. 2.2 приведены жизненно важные ценности (1) — те, без которых жизнь и соответственно работа не имеют ценности и смысла; значимые ценности (2) — основополагающие, смыслообразующие ценности, формирующие отчетливые ориентиры и выборы в жизни человека; привлекательные ценности (3) — приоритеты, заставляющие трудиться, активно достигать целей, преодолевать препятствия и разрешать сложные ситуации; любопытные ценности (4) — случайно привлекающие внимание на короткое время. В следующем разделе покажем, как эту ценностную шкалу можно применять при отборе людей в команду.

Смоделируем некоторый набор ценностей и приоритетов, позволяющих осознанно формировать коллективы, ориентированные на развитие и постоянное совершенствование. Этот набор будет логично формировать, опираясь на существенные характеристики современной внешней среды и некоторые предположения о ее дальнейших трансформациях.

Дальнейшее развитие сетевых форм бизнеса и усиление взаимозависимости будет требовать от всех субъектов экономических отношений все бо́льшей клиентоориентированности и восприимчивости к обратной связи от рынка и смежных структур, партнеров, участвующих в создании ценности, отсюда ценность — гибкость. Смещение в сторону гибких адаптированных, самоорганизующихся структур вместо иерархий в организациях актуализируют ценность ответственности и готовности брать на себя принятие решений, т.е. самостоятельность. Тотальная автоматизация и алгоритмизация всего, что им поддается, делают значимой ценность творчества и креативности. Обилие технических инноваций, постоянное ускорение темпов жизни и работы делают необходимой ценность развития, обучения и постоянного совершенствования. Усиление взаимозависимости, развитие так называемой шеринговой экономики[1] формируют ценность умений работать в команде, слушать, слышать и уважать других. Таким образом, в современном усложняющемся мире становятся особенно значимыми для работы и профессио-

[1] Суть шеринга — в максимально эффективном использовании ресурсов: обмене по принципу *win-win* и предоставлении чего-то ненужного в пользование другим на постоянной или временной основе. Автомобиль может везти не только своего владельца, а еще пару его соседей. Если соседи компенсируют часть затрат на бензин, это будет выгодно для всех, а «коэффициент полезного действия» машины будет выше. Этот же принцип касается любых других предметов быта, инструментов, техники, которые вне промышленного производства, как правило, используются лишь малую долю времени. Шеринг может просто компенсировать расходы владельца вещи, но может быть и бизнес-моделью фирмы, когда некий ресурс приобретается сознательно, чтобы его потом по частям (или по времени) продавать нуждающимся, прокат велосипедов, аренда коляски, комиссионный магазин, совместная аренда жилплощади — все это шеринговая экономика.

нального процветания следующие ценности: клиентоориентированность, восприимчивость к обратной связи, гибкость и критичность мышления, адаптивность, развитие, обучение, совершенствование, работа в команде, готовность брать на себя ответственность и принимать решения и, как следствие всего названного, толерантность к неопределенности и нестабильности как отдельные ценности. Понятно, что это не исчерпывающий список и он может быть дополнен более подходящими конкретной ситуации синонимами.

В современных концепциях по управлению много говорится о том, что жесткое планирование устарело, что непредсказуемость внешней среды и скорость ее изменений заставляют отказываться организации от управления по целям в сторону более гибких методов. Однако, несмотря на эти, пока еще мало доказуемые аргументы, компаниями не выработано никаких приемов и инструментов, кроме планирования, для осуществления своей деятельности. Другое дело, что в условиях турбулентной экономики цели могут больше и чаще корректироваться, проходя цикл проверки и сопоставления с внешними условиями чаще и, возможно, быстрее. Но вместе с тем это не отменяет необходимости управленцам планировать и следить за ходом достижения поставленных / скорректированных задач и целей. Следует также отметить, что в парадигме ценностного управления много говорится о том, что прибыль — не главная цель бизнеса (коммерческого), что бизнес функционирует ради ценностей и нужно просто это осознать. Необходимо уточнить: цели прибыли и благосостояния — очевидные, лежащие на поверхности любого коммерчески ориентированного бизнеса, и они очень важные. Просто давно известно, что постановка цели предполагает понимание того, что называется цель за целью, выход в надсистему в рамках системного подхода. Если следующая цель осознается, желание прибыли в качестве промежуточного этапа достижений ничуть не противоречит ценностному управлению. Просто осознанность ценностей позволяет проще принимать решения, способствующие и не способствующие получению прибыли, а также достижению иных, следующих целей более высокого уровня.

Учитывая многослойность и некоторую безграничность темы ценностей в жизни и работе, а также большое количество полезного материала, уже накопленного в этой знаниевой области, упомянем лишь, что корпоративная, организационная культура любой организации является той своеобразной оболочкой, мембраной, которая содержит в первую очередь ценности ее бенефициаров, менеджмента и сотрудников. В приложении «Корпоративная культура» приводятся некоторые полезные реферативные материалы значимых типологий и определений корпоративных культур уважаемых специалистов в этой сфере.

2.2. Команда как эталон управляемого коллектива в меняющейся организации[1]

В современном бизнесе, ориентированном на технологическое развитие и инновации, особенную значимость приобретают команда, работающая над проектом, задачей, вовлеченность каждого в общее дело, скорость принятия управленческих решений, гибкость к изменениям и т.п. Классическая иерархическая управленческая структура оказывается не всегда способной эффективно справляться с проблемами сегодняшнего времени: тотальной информатизацией и развитием телекоммуникационных сервисов, жесточайшей конкуренцией, растущей неопределенностью среды, высочайшей скоростью изменения технологий, глобализацией и пр. В связи с этим современным менеджментом по достоинству оценены преимущества командной работы. Команды используются повсеместно: для выполнения комплексных заданий, реализации международных проектов, разработки стратегии, управления организацией и др. Командный подход к управлению людьми становится значимым инструментом повышения эффективности работы компании при условии грамотного формирования и управления.

Современная бизнес-литература содержит самые разнообразные определения понятия «команда», и каждое из них — правомерно (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Определения команд

Автор/Источник	Определение	Основные признаки
Академик (dic.academic.ru) Электронный словарь бизнес-терминов	«Временная или постоянная группа людей, нацеленная на выполнение определенной работы или задания»	• Общая цель
М. Армстронг	«Команда — это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность»	• Общая цель • Взаимодополняющие навыки • Взаимная ответственность

[1] Раздел подготовлен на основе книги М. В. Красностановой «Формирование команды в хайтек-бизнесе» (М., СПб.: Вершина, 2008 [12]).

Таблица 2.4. Окончание

Автор/Источник	Определение	Основные признаки
Дж. Катценбах и Д. Смит	«Команда — это небольшая группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Организация команды строится на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей и владеющих отработанными процедурами взаимодействия»	• Общая цель • Общее видение • Взаимодополняющие навыки • Отработанные процедуры взаимодействия
Г. Паркер и Р. Кропп	«Команда — это группа людей, характеризующаяся высокой степенью независимости и преследующая определенные цели. Группа определяет конкретную цель и способы ее достижения»	• Общая цель • Общее видение • Независимость
И. Салас, Р. Берд и С. Таненбаум	«Команда — это небольшое количество человек (5—7, реже до 15—20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и определяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того, члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли»	• Общая цель • Общее видение • Взаимодополняющие навыки • Разделение ценностей • Взаимная ответственность

Источник: [11].

Во всех приведенных и многих не приведенных определениях команды [7, 9, 11, 12] есть упоминание целей и планов, ответственности за общий результат, значимости качества коммуникаций (внимательное отношение к людям), взаимозависимости, эмоциональной вовлеченности в процесс достижения целей командой, ограничение по количеству людей в команде и др. Исходя из перечисленных признаков, под высокоэффективной самоорганизующейся командой будем понимать группу людей количеством от 2 до 7 (+−2), объединенных и воодушевленных общей целью (воодушевление будем понимать как следствие принятия командных целей в качестве своих всеми членами команды) и зависящих друг от друга в способностях, ресурсах и компетенциях.

Главным отличием команд от традиционных формальных рабочих коллективов является наличие синергетического[1] эффекта, когда 1 + 1 > 2, который обусловливается высокой вовлеченностью участников команды в достижение общих целей. Эффективность команды гораздо выше индивидуальных усилий каждого члена каких-либо групп и коллективов. Руководство командой осуществляется менее формально, чем в других типах коллективов, роль лидера (руководителя команды) может переходить от одного члена к другому в зависимости от этапа развития команды и стоящих перед ней целей.

В классической иерархической организационной системе, работающей по принципу пирамиды, руководитель дает задание подчиненному и контролирует его исполнение, т.е., по сути, ответственность за содержание, качество постановки (формулирования), а в конечном счете и выполнение задачи лежит на руководителе. При работе в команде все принимают участие в обсуждении проблемы, которую потом трансформируют в задачи и сценарии их реализации. Только после этого определяются зоны ответственности (кто за что отвечает в общем результате), обозначаются и согласовываются сроки и осуществляется реализация. Благодаря такой работе каждый в команде проходит путь от осознания, обсуждения проблемы до реализации задачи и работы на общий результат, что повышает вовлеченность, ответственность и, как следствие, рождает эффект синергии.

Исследователями упоминаются признаки эффективных команд: профессионализм, уважение друг к другу, признание уникальности каждого, готовность слушать и слышать, внимательность к чувствам и эмоциям коллег, доверие и партнерство (признание взаимозависимости), обсуждение альтернативных точек зрения, отличающихся от мнения большинства, работа на общий результат, гибкое распределение функций между членами команды, самоорганизуемость (отсутствие необходимости контроля «сверху» за исполнительской дисциплиной) и др. Построение работы коллектива по типу команды имеет как свои плюсы, так и минусы в сравнении с классической иерархией (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Плюсы и минусы командной работы

Плюсы	Минусы
Вовлечение всех членов коллектива в обсуждение проблем и выработка коллективных решений, принятие сбалансированных решений	Длительность принимаемых решений, их усредненность

[1] Синергетический — работающий вместе, обеспечивающий совместный эффект, больший, чем эффект индивидуальный.

Таблица 2.5. Окончание

Плюсы	Минусы
Команда способна генерировать нестандартные решения, создавать «копилку решений»	Создание команды — процесс энергозатратный, требующий времени и других ресурсов
Принятие общих целей как своих, ответственность за общий результат и, как следствие, сотрудничество и взаимная поддержка как основной стиль в работе	Классический стиль управления, принятый в иерархической системе управления, в команде «не проходит», из-за чего время на выработку решений может увеличиваться
Профессионализм как базовое требование ко всем членам команды	Необходимо серьезно учитывать совместимость людей
Самоорганизация, не требуется постоянный контроль «сверху»	Каждая команда уникальна, тиражирование практически невозможно

Источник: составлено автором.

Необходимо упомянуть о российском восприятии особенностей работы в команде, отличающемся от западного. «...Отличительная особенность русского человека — неосознанная потребность поставить во главу угла качество человеческих взаимоотношений. “Западные” (американские, европейские) команды ставят в качестве основы “закон” или “правила игры”, с которыми согласны все члены коллектива. В “восточных” командах базу составляют традиция и глубоко переживаемый и осознаваемый всеми членами закон иерархии. Русский менталитет занимает промежуточное положение... Главная особенность русской команды состоит в том, что ее основу составляет некое иррациональное переживание единства, то, что принято называть командным духом. А правила игры в русской команде задают не инструкции, а ЦЕННОСТИ КОМАНДЫ» [9]. Именно по этой причине многие инициативы руководства по стандартизации и унификации работы (должностные инструкции, стандарты, положения и т.п.) оборачиваются неудачами и не приводят к ожидаемым результатам при работе с российским персоналом. Во главу угла российскими работниками при работе в команде ставятся коммуникативные, межличностные ценности (честность, сотрудничество, открытость, доверие, искренность, внимательное отношение к другому человеку и др.). Безусловно, работа на общий результат, творчество и ответственность также оказываются важными, но не в первую очередь. Отсюда проистекает уязвимость российских команд: ориентация на «дух», т.е., по сути, на эмоциональное состояние, приводит к тому, что при снижении этого эмоционального состояния снижается и работоспособность, и эффективность команды. В связи с этим у лидеров возникает дополнительная задача по поддержанию необходимого эмоционального состояния и тонуса

в команде. Важность ценностей для российского менталитета в совместной работе диктует свои правила и процедуры формирования высокоэффективной команды.

Исследователями определяются две основные обобщенные сферы деятельности — производственная и интеллектуальная сферы, где организация работы коллективов по типу команд имеют некоторые особенности (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Производственные и интеллектуальные команды

Критерии сравнения	Производственная сфера	Интеллектуальная сфера
Характер работы	Технологически автономные участки либо нестандартные, аварийные ситуации	Исследования, эксперимент, анализ и поиск рациональных решений
Постановка задач	Максимальная степень конкретизации результата, условий и сроков выполнения работ, характера обеспечения и формы оплаты конечного результата	Иногда постановка задач невозможна в силу сложности или уникальности проблемы, поэтому она может обозначаться как проблема без конкретных сроков и промежуточными приблизительными сроками контроля процесса
Форма стимулирования	Материально-денежная с элементами общественного признания и морального стимулирования	Материально-денежная форма является гигиеническим (базовым) фактором[1], значимую мотивацию имеют престижно-карьерные стимулы и общественное признание
Квалификация	Высокий профессионализм при повышенной исполнительской дисциплине	Высокий профессионализм при единстве ценностей, комплементарности (взаимодополнительности) компетенций и человеческой совместимости
Творческий потенциал и коммуникативная компетентность	Требование может не быть основным при достаточном материальном стимулировании	Базовое требование
Продолжительность продуктивной работы	Высок процент временных, разовых команд	Высокая, и поэтому требуется особенно тщательный подбор

Источник: составлено автором.

[1] Теория мотивации Герцберга.

Для команд инновационных, наукоемких бизнес-проектов характерны следующие признаки:

- значительный процент творческих людей, ученых;
- минимальная формализация отношений;
- недостаток или отсутствие формальных инструментов влияния на людей, большая роль нематериальной мотивации (необходимость удовлетворения базовых потребностей творцов и ученых при этом подразумевается и никак не исключается), но в работе важно само ее содержание не менее материального вознаграждения;
- сильная эмоциональная вовлеченность команды в процесс достижения целей и др.

Помимо типизации команд по области деятельности существуют и другие основания (состав, цели команды и др.) (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Другие типы команд

Критерии	Кросс-функциональная	Интактная
По составу	Команда формируется из представителей разных специальностей, профессий, подразделений	Команда формируется из работников одного подразделения
По целям	Фокус на одной задаче	Несколько задач в границах определенного участка работы (процесса)
Оценка деятельности	Достижение целей	Обеспечение основного производственного процесса

Источник: составлено автором.

Помимо статических характеристик команд исследователями определяются несколько *уровней развития активности коллективов* (динамический аспект): рабочая группа, псевдокоманда, потенциальная команда, реальная команда, высокоэффективная команда [7]. То есть любой коллектив может находиться на разных уровнях активности (рис. 2.3).

- *Рабочая группа* — это группа, у которой нет необходимости в синергетическом эффекте или нет возможности стать командой. Коллектив взаимодействует внутри себя для обмена информацией, опытом и т.п. Здесь нет общей цели и взаимной ответственности.
- *Псевдокоманда* — это группа, которая может называть себя командой, но реально ее члены не хотят либо не могут повысить эффективность совместной деятельности. Здесь присутствует негативная синергия — сумма целого меньше, чем потенциал индивидуальных частей.

- *Потенциальная команда* — это группа, которая пробует повысить эффективность совместного труда, однако ей не хватает понимания общих целей, способов работы, ответственности за общий результат и дисциплины.
- *Реальная команда* — это промежуточное состояние групповой активности между *потенциальной* и *высокоэффективной* командой, когда люди в коллективе дополняют друг друга по компетенциям, принимают цели команды и ответственность, однако эффект синергии пока не проявляет себя.
- *Высокоэффективная команда* — это реальная команда, члены которой обладают высокой степенью ответственности и осознанностью взаимных обязательств относительно достигаемых целей. Здесь присутствует эффект синергии, благодаря которому коллектив добивается результата, который превосходит ожидания окружающих.

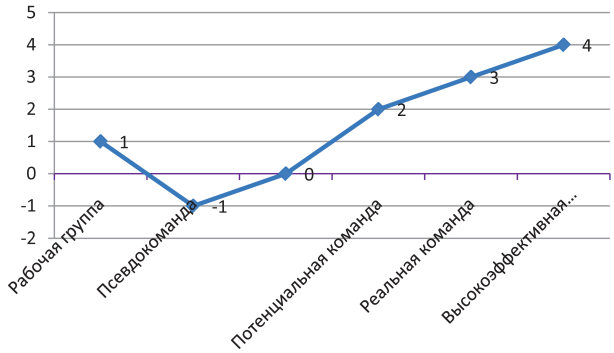


Рис. 2.3. Эффект синергии в разных группах
Источник: составлено автором на основе [7].

Исходя из приведенных характерных признаков, принципов работы, особенностей построения команд разных типов становится понятным, что организация работы коллективов по типу команды требует от лидеров и всех ее членов команд серьезных усилий и ресурсов, что может быть оправдано только определенными условиями.

Обобщение разных точек зрения и опыт позволяют утверждать, что команда как способ функционирования коллектива нужна в следующих обстоятельствах бизнеса:

1) сложные, неподдающиеся точному «отсмартованному»[1] формулированию в критериях результата задачи, для формализации которых требуются мозговой штурм и синергия;

[1] SMART— аббревиатура параметров корректного формулирования задач, целей.

2) высокая неопределенность и риски;
3) высокая конкуренция и агрессивная внешняя среда;
4) изменения, особенно на стадии «Переход».

Построение эффективной команды — весьма трудозатратный, энергоемкий и длительный процесс для ее лидера и членов. Поэтому, несмотря на ставший уже в некоторых случаях общим местом *лозунг* о том, что работать в команде — это грамотно, современно и что только так можно эффективно построить работу, что «мы — команда», стоит четко понимать: принятие решения о построении команды может быть оправдано только спецификой задач, стоящих перед коллективом. Для многих изменений в системах и организациях необходима команда, поскольку здесь высоки неопределенность, изменчивость и сопротивление среды. В остальных случаях достаточно обычной иерархической структуры, дающей понятные и предсказуемые результаты в работе коллективов.

Сравнение традиционной иерархии с организацией работ по типу команд дает следующие результаты (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Сравнение традиционного и командного менеджмента

Иерархический менеджмент	Менеджмент команд
Цели ясны, четки, относительно просты, их ставит и контролирует руководитель	Цели неопределенны и носят сложносоставной характер, рождаются из дискуссий и принимаются всеми членами команды как свои
Ответственность за их достижение лежит на руководителе	Ответственность за достижение общей цели лежит на каждом и принимается каждым
Жесткое закрепление участков работы и ответственности за них	Специализация + ответственность за общий результат
Формализация отношений, иерархия	Неформализованные отношения, «плоская» структура

Источник: составлено автором.

В бизнес-команде, ориентированной на инновации и развитие, обязательными являются игроки, обладающие определенными статусами: предприниматель, изобретатель или автор продукта, инвестор. Некоторые современные предприниматели и исследователи сюда же включают и клиентов, подчеркивая тем самым необходимость их участия в получении нужного им продукта / услуги. С какого-то момента количественного расширения в команде может появляться новая, иногда многочисленная группа статусов — персонал, которую тем не менее тоже рекомендуется формировать, опираясь на принципы ценностного управления.

Каждый статус обладает своими, не всегда совпадающими с другими мотивацией, интересами и целями (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Основные мотивы командных статусов

Статус	Цели (расположены по значимости)
Предприниматель	1. Создать *свой* бизнес, *свой* мир, быть в нем *хозяином* 2. Получить прибыль 3. Добиться власти, влияния, признания
Изобретатель	1. Добиться решения научной проблемы, удовлетворить научное любопытство 2. Быть в поиске совершенного решения, «генерить» новые идеи, критиковать существующие решения 3. Добиться профессионального признания в референтной группе
Инвестор	1. Максимальная прибыль за минимальные сроки 2. Драйв, адреналин, удовольствие от риска (особенно справедливо для бизнес-ангелов[1])
Персонал	Стабильность, защищенность, удовлетворение основных групп человеческих потребностей[2]

Источник: составлено автором.

[1] Бизнес-ангел — частный инвестор, вкладывающий деньги в инновационные проекты (стартапы) на этапе создания предприятия в обмен на возврат вложений и долю в капитале (обычно блокирующий пакет, а не контрольный). «Ангелы», как правило, вкладывают свои собственные средства в отличие от венчурных капиталистов, которые управляют деньгами третьих лиц, объединенными в венчурные фонды. Небольшое, но растущее число бизнес-ангелов образуют сети, или группы, чтобы совместно участвовать в поиске объектов инвестиций и для объединения капиталов (http://ru.wikipedia.org).

[2] К ним относятся:

- материальные (потребности в выживании и безопасности, стабильности и надежности в жизни). Соответствующие им цели: материальное благосостояние, справедливая заработная плата, уверенность в завтрашнем дне, не бояться соперников, дать образование детям, обеспечить старость, получить квартиру и т.д.;
- потребность в единстве, общности, в данном случае в принадлежности к организации, а также в почете и уважении. Соответствующие им цели: работать в коллективе в коллегиальной атмосфере, общаться с людьми, получать признание коллег, руководителей, иметь перспективу роста, сделать карьеру, быть нужным людям и т.д.;
- потребность в самовыражении (в самостоятельности на рабочем месте, в самоутверждении, в самовыражении через работу, в обучении). Соответствующие им цели: возможность принимать важные решения на своем рабочем месте, личная ответственность за порученное дело, достижение успеха, иметь собственное лицо, собственное «я», получать удовлетворение от работы, участвовать в творческих группах по решению проблем, повышать квалификацию и образовательный уровень и т.д.

Имманентная рассогласованность мотивов, интересов и целей этих разных статусов может быть нивелирована только управлением, основанным на ценностях.

2.3. Психотипы, роли и компетенции в команде

Сочетание разных ролей, психологических характеристик и способностей в команде — важные факторы ее творческого потенциала и работоспособности. Чем более разнообразные личности работают на единые цели, тем бóльшего они могут достичь. Среди слушателей бизнес-школ закономерную известность получили типологии командных ролей западных авторов М. Белбина, И. Адизесаи др., основанные на опыте создателей этих типологий.

Попытки классифицировать многообразие человеческой природы предпринимались достаточно давно, в первую очередь в медицине, психиатрии, клинической и судебной психологии, а затем уже в менеджменте и других прикладных областях знаний. Некоторые из классификаций и их модификаций нашли свое применение в менеджменте персонала (подбор, оценка, развитие сотрудников и т.п.). Научные классификации людей отличаются от других прежде всего тем, что они не претендуют на всеобщность и признают ограниченность и относительность типирования человеческой природы. За основание научной типологии берется какой-то признак или совокупность признаков, и люди классифицируются по ним, при этом понимается, что за рамками типологии остается много других психологических характеристик людей.

Околонаучные, псевдонаучные и ненаучные типологии игнорируют эти основы, поддерживая свойственные человеческому мышлению категориальность и стереотипность, ищущему четкие границы между всеми понятиями (в том числе и там, где их быть не может) либо пытающемуся разделить континуум на дискретные куски, снабдив их словами-названиями-ярлыками.

В психологии существует аналогичная ситуация: явных границ между психотипами здоровых людей не существует, они переходят друг в друга, образуя новые сочетания и типы. В клинических случаях, наоборот, границы между психотипами выражены четко. Одним из главных критериев отклонения от здоровой психики является жесткая стереотипность поведения. Чем больше отклонений от психической нормы, тем проще отнести человека к какому-то психотипу.

С учетом вышесказанного рассмотрим некоторые, заслуживающие в контексте ролевого состава команды внимания, типологии. Обращаем внимание, что в логике данной работы психотип в известной мере определяет способности и роль участника команды, а также отчасти диктует

компетенции, которые у этого участника развиваются сильнее и легче (рис. 2.4).

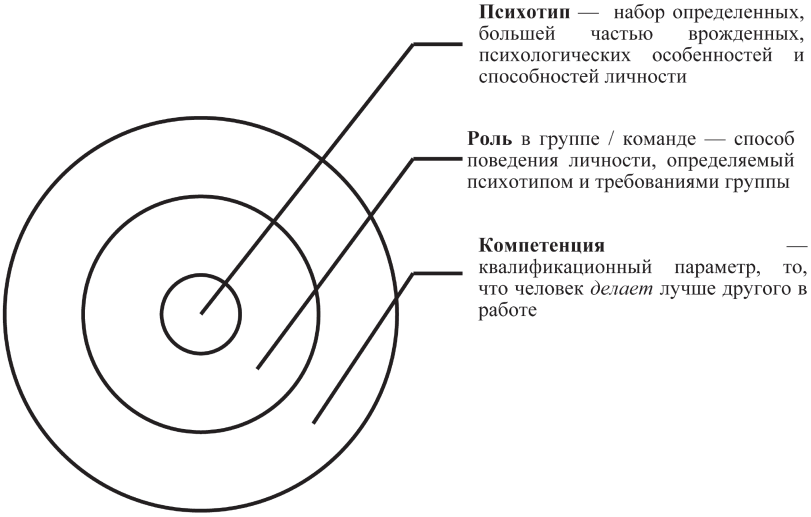


Рис. 2.4. «Слои» психики
Источник: составлено автором.

Типология К. Г. Юнга, ставшая основой для многих последующих научных и околонаучных типологий. Согласно ей, люди различаются по направленности сознания на внешний либо внутренний мир (экстраверсия — интроверсия) и в контексте этой направленности по-разному реализуют основные психические функции — ощущения, чувства (этика), мышление, интуицию, воспринимая и перерабатывая информацию и принимая решения на основе переработанного (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Основные психические функции по типологии К. Г. Юнга

Восприятие информации	Преимущественно той, которую можно ощутить только с помощью органов чувств	*S* (сенсорно-ощущающий) тип
	Преимущественно понятийной, абстрактной, невербальной, образной	*N* (интуитивный) тип
Принятие решений	На основе логики и умозаключений	*T* (думающий, мыслящий) тип
	Эмоционально, с этической точки зрения	*F* (оценивающий с позиций этики) тип

Источник: составлено автором на основе [38].

В рамках данной типологии человек может воспринимать информацию, используя одну из двух функций и принимать решения на ее основе, тоже опираясь преимущественно на одну из двух функций (рис. 2.11).



Рис. 2.11. Восприятие и принятие решений
Источник: составлено автором на основе [38].

С учетом экстраверсии — интроверсии формируется восемь основных психологических типов (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Психологические типы по Юнгу

Психологический тип	Определение
Сенсорный экстраверт (ES)	Психотип, воспринимающий преимущественно информацию из внешнего мира ощущений — визуальную, аудиальную, вкусовую и т.д.
Интуитивный экстраверт (ES)	Психотип, воспринимающий преимущественно информацию из внешнего мира понятий, концептов, абстракций и т.п.
Логический экстраверт (ET)	Психотип, принимающий решения на основе анализа данных, выстраивания причинно-следственных связей и обобщений
Этический экстраверт (EF)	Психотип, принимающий решения на основе этических критериев, применяемых в социуме
Сенсорный интроверт (IS)	Психотип, воспринимающий преимущественно свою внутреннюю интерпретацию внешних физических ощущений
Интуитивный интроверт (IN)	Психотип, воспринимающий преимущественно внутреннюю неуловимую субъективную информацию, аналогов которой практически нет во внешнем физическом мире
Логический интроверт (IT)	Психотип, принимающий решения на основе своих авторских концепций, моделей и теорий
Этический интроверт (IF)	Психотип, принимающий решения на основе внутренних субъективных этических критериев

Источник: составлено автором на основе [38].

Следует отметить, что Юнг не создавал подробных психологических портретов психотипов, ограничившись общим описанием особенностей реализации основных психологических функций разными типами и экстраверсии — интроверсии.

Развитием классификации Юнга стала **типология Майерс — Бриггс (MBTI**, 1940-е гг., США), содержащая 16 психотипов на основе описанных К. Юнгом психологических функций, каждый из которых представлен довольно подробным психологическим описанием-портретом. Благодаря активному продвижению и маркетингу типология Майерс — Бриггс приобрела широкую распространенность в Америке и Европе, а сегодня и в России, став одним из инструментов менеджмента персонала.

На основе типологии Майерс — Бриггс была создана **соционика** (1970-е гг., СССР, Аушра Аугустинавичюте), классифицирующая людей по тем же основаниям на 16 типов, названных именами исторических персонажей и представляющих собой еще более подробные психологические портреты-описания.

Российский писатель, мыслитель, философ-психолог **А. Ю. Афанасьев** по-своему переосмыслил соционику и создал на ее основе авторскую типологию людей — **психософию**, содержащую 24 типа, снабдив их именами исторических персонажей и дав подробные описания-портреты каждому.

Отдельного упоминания заслуживают классификации, созданные в психиатрии и клинической психологии и закономерно получившие свое развитие и распространение в психологии здоровых людей и околопсихологических отраслях знаний — педагогике, менеджменте, акмеологии и др.

Широко известна типология психопатических характеров Ганнушкина, в психологии — типология акцентуаций Леонгарда — Личко (она связана с наработками П. Б. Ганнушкина), описывающая особенности различных характеров, среди которых лабильный, демонстративный, застревающий и др. Американский психолог Н. Мак-Вильямс (1950-е гг. по настоящее время) продолжила развитие этой типологии, создав на ее основе свою. В качестве иллюстрации приведем описания нескольких типов, встречающихся во всех психолого-медицинских типологиях. Описания других типов при необходимости можно найти в специальных источниках [20, 26] (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Типичные акцентуации

Название	Описание типа	+	–	Управление
Истероидный (демонстративный)	Чрезмерно завышенные претензии личности, сочетающиеся с недооценкой или полным игнорированием объективных реальных условий или требований окружающих. Требования к окружающим превышают требования к себе, отсутствует критическое отношение к себе	Умеет нравиться, внушать к себе симпатию, любовь, быстро находит приятелей и друзей. Широкие социальные контакты, умение подстроиться	Лживость, притворство, легкость «забывания» неприятных для этого типа фактов и событий, авантюризм, тщеславие	Планирование, промежуточный контроль, похвала, признание, соблюдение дистанции от власти
Параноялльный (застревающий, маниакальный)	Склонность к формированию сверхценных идей, обидчивость, устойчивость отрицательных эмоций, повышенное честолюбие	При совпадении целей с общественными энергичность, инициативность, настойчивость, упорство	При несовпадении целей — жесткая, открытая конфликтность	Сделать союзником, общность цели, кооптация, незаметный контроль, не попасть под влияние, ничего личного, вовремя прерывать отношения
Педантичный (психастенический, сверпунктуальный)	Любит порядок, скрупулезен, склонен к самоанализу, рефлексии, интеллектуальным занятиям	Умеет и любит поддерживать заведенный порядок, правила, внимателен к деталям	Мнителен, тяжел на подъем, не приемлет инноваций, избегает изменений, консервативен, низкая стрессоустойчивость	Задокументировать, формализовать деятельность, эмоциональная поддержка, тактика медленных изменений
Возбудимый (эпилептоидный, ригидно-аффективный, неуправляемый)	«Взрывающаяся» немотивированная агрессивность, тяга к раз и навсегда заведенному порядку	Фанатично предан заведенному порядку, может работать на скучных, рутинных повторяющихся процессах, упорство	Импульсивность, вспыльчивость, немотивированная агрессивность и жестокость, необузданность	Установление правил, контроль, материальные стимулы, дистанция от власти

Таблица 2.12. Окончание

Название	Описание типа	+	–	Управление
Циклоидный (гипертимный — дистимический / депрессивный)	Нет среднего состояния: либо в гиперприподнятом, либо в депрессии, все либо белое, либо черное	В позитивной фазе коммуникабельны, общительны, энергичны, повышенное настроение. В негативной — мрачное настроение, подавленность, замедленность реакций	В гипертимной фазе необязательны, могут нарушать обещания, быть нечувствительными к рискам, поверхностность. В депрессивной — сниженная работоспособность, пессимизм, неготовность брать ответственность	Необходимо отслеживать динамику состояния, в гипертимной фазе обязателен контроль, в депрессивной — поддержка (при очевидности ценности сотрудника)
Шизоидный	Некоторая отрешенность от внешнего мира и зацикленность на своем внутреннем. Дистанцированность от социума. Часто интеллектуальные и творческие способности развиты выше среднего, но не всегда выражают себя в какой-то конкретной форме	Одаренность, уникальный способ воспринимать ситуации, способность глубоко концентрироваться на задаче	Неумение выстраивать отношения, социальные контакты, замкнутость, часто пренебрежительное отношение к людям из-за осознания своего интеллектуального превосходства	Дистанцированность от власти, творческая, интеллектуально наполненная работа, доверительность отношений, насколько возможно

Источник: составлено автором.

Упомянем несколько типологий, созданных бизнес-консультантами и успешно продвинувшими их на рынок консалтинга и корпоративного обучения.

И. Адизес описал четыре роли руководителя, аргументированно обосновав невозможность их успешного сочетания в одном человеке и необходимости управленческой команды для успешного достижения целей бизнеса. Среди этих ролей:

- **Producing results** — производство результатов, достижение целей, собственно, ради которых организация и существует;
- **Administering** — администрирование, координация, необходимые для обеспечения эффективности работы;
- **Entrepreneuring** — предпринимательство, служащее для управления изменениями и создания нового;
- **Integrating** — интеграция, кооперация, коммуникации, необходимые для обеспечения жизнеспособности организации в долгосрочной перспективе за счет объединения ее элементов.

При практическом применении данной типологии тоже становятся понятны ее несовершенства, но вместе с тем она вполне корректно ориентирует лидера команды на необходимость объединения разных психотипов и ролей в одном коллективе для достижения целей.

Приведем также вторую известную ненаучную типологию командных ролей, разработанную М. Белбиным (табл. 2.13).

В рамках данного раздела будет логичным привести типологию людей по параметру «отношение к изменениям». Автором публикации Виталием Чапуриным[1] дается полезная с практической точки зрения классификация людей в зависимости от их ценностных приоритетов на шкале «безопасность — рост» (табл. 2.14).

[1] https://econet.ru/articles/74562-preodolenie-soprotivleniya-izmeneniyam

Таблица 2.13

Командные роли по Белбину[1]

Роль	Характеристика	Положительные качества	Допустимые недостатки	Недопустимые недостатки
Руководитель	Способен, уверен в себе, с развитым самообладанием Умеет задействовать ресурсы группы и заставить других людей работать. Обладает широкими взглядами и здравым смыслом. Как правило, пользуется уважением	Способность относиться ко всем предложениям соответственно их объективной ценности без предвзятого мнения. Сильно развитое стремление к достижению цели	Манипулирует людьми. Склонен к столкновениям с шейперами из-за противоположности их стилей менеджмента. Не более чем ординарный интеллект, умеренные творческие способности	Присваивает себе достижения команды
Генератор идей	Новатор, генерирует идеи, решает сложные проблемы. Часто это интроверты, очень чувствительны к критике и похвале. Генератор нужен на начальных стадиях проекта или когда проект не двигается с места	Развиты интеллект и воображение, обширные знания, одаренность	«Не от мира сего», витает «в облаках»	Отстаивает право собственности на идею, пренебрегает сотрудничеством, которое позволяет получать лучшие результаты
Аналитик	Внимателен и объективен. Обладает способностью выносить прозорливые решения, учитывающие все факторы. Редко ошибается	Осмотрительность, рассудительность, здравый ум, практичность, настойчивость	Скучноват, скептичен. Медленно принимает решения	Своим цинизмом и пессимизмом способен деморализовать остальных членов команды
Мотиватор	Человек с высокой мотивацией и сильной потребностью в достижениях. Любит руководить и заставлять других работать. Как правило, он хороший менеджер, прекрасно себя чувствует в условиях аврала	Напористость, готовность бороться с инертностью, благодушием и самообманом	Раздражает окружающих, агрессивен	Если кого-то оскорбляет, то не способен поправить ситуацию с помощью юмора

[1] Таблица приводится из книги М. В. Красностановой «Формирование команды в хайтек-бизнесе» (М., СПб.: Вершина, 2008 [12]).

Таблица 2.13. Окончание

Роль	Характеристика	Положительные качества	Допустимые недостатки	Недопустимые недостатки
Рабочая пчелка	Организован, эффективен, практичен. Обладает высоким уровнем самоконтроля. Меньше всех заботится о своих интересах	Организационные способности и практический здравый ум, работоспособность, дисциплинирован-ность	Медленно принимает все новое	Сопротивляется новшествам, может проявлять признаки жестокости
Снабженец	Предприимчив, быстро видит новые возможности. Подходит для проведения переговоров. Обладает способностью думать на ходу и «прощупывать» людей для получения от них информации	Легко вступает в контакт с людьми, быстро узнает обо всем новом, легко разрешает возникающие трудности	Не всегда доводит дело до конца. Без стимулирующего воздействия со стороны энтузиазм быстро угасает	Разочаровывает клиентов тем, что игнорирует договоренности
Контролер	Старательный, добросовестный. Доводит начатое дело до конца. Внешне выглядит невозмутимо. Предпочитает не поручать работу другим, а лично ее выполнять	Способность доводить дело до конца, педантичность, взыскательность	Не готов делегировать полномочия	Одержимость в поведении
Вдохновитель	Отзывчивый. Основная опора в команде. Гибкий, лояльный, предотвращает конфликты. В его присутствии дух укрепляется, и люди лучше сотрудничают друг с другом	С готовностью отвечает на нужды людей и требования ситуации, создает атмосферу дружной работы	Не способен принимать решения	Избегает ситуаций, чреватых напряжением, что может негативно сказаться на работе
Специалист	Узко специализирован. Предан своему делу. Чаще всего обладает редкой квалификацией. Его внимание сфокусировано на поддержании профессионального уровня.	Самостоятелен, увлечен, высоко профессионален в определенной области	Полезен только в решении узкоспециализированных задач. Зацикливается на специальных интересах. Ограничены интересы	Игнорирует все, что вне области его компетенции

Источник: [12].

Таблица 2.14

Типы людей с разным отношением к изменениям

Безопасность	Тип, характеристики	Как управлять
	**1. Сопротивляющиеся,** те, кто не хочет ничего менять	Воинствующие ретрограды. Даже когда уже все случится, они будут ностальгировать по старым временам. Очень важно знать таких сотрудников в своей компании. На время изменений их лучше всего отправить в отпуск, чтобы избежать их деструктивного влияния
	2. Выжидающие — те, кто боится совершить ошибку, требует гарантий	До последнего будут считать все изменения ошибкой и плохой затеей. На ход изменений такие сотрудники, как правило, активного влияния не оказывают. Но очень важно, чтобы их не было в команде внедрения. Один такой сотрудник в команде способен остановить весь процесс
	3. Инертное большинство — те, кто пытается выявить ошибки и угрозы, требует предварительной проверки	Инертны, осторожны, боятся, что станет хуже, им в первую очередь важно влияние изменений на них лично. Для этой группы сотрудников нужно показать, что в их жизни принципиально ничего не изменится: зарплата, начальник, обязанности — в целом все будет так же, как и сейчас, изменятся некоторые детали. В спокойном состоянии эти сотрудники будут следовать за группой менее инертного большинства, глядя на то, что с ними ничего не случается и принимая вслед за ними все изменения
	4. Менее инертное большинство — те, кто пытается выявить новые возможности, участвует в дискуссии	Инертны, ценят стабильность и неизменность, но не прочь использовать новые возможности. Таким сотрудникам нужно продемонстрировать, какие выгоды и новые возможности они получат от нововведений. Может быть, для кого-то это будет новая должность или новая работа. Для этой группы в первую очередь важны личные перспективы
	5. Испытатели — те, кому нравятся новые идеи и перспективы; они готовы их испробовать, они покупают не «продукт», а «обещание», стремясь быть в первых рядах	Хорошо, когда команда внедрения изменений состоит из таких людей-новаторов, это гарантирует успех изменений. Мотивация новаторов — «мы это сделали», «мы первые»
Развитие	**6. Изобретатели от природы** — те, кто всегда думает по-новому и хочет все поменять	

Источник: составлено автором.

Краткий обзор некоторых известных типологий свидетельствует о сложности практической реализации типирования людей и прогнозирования их поведения на основе такого типирования. Кроме того, ориентация только на командные роли и психотипы при работе с людьми имеет существенные ограничения: она сужает пространство поиска, мало подходит для сформированных коллективов и может останавливать развитие команды. Для формирования эффективной команды лидер должен придерживаться ряда принципов, в осуществлении которых может помочь любая из приведенных типологий при корректном профессиональном применении. Итак, при формировании команды необходимо подбирать людей с непротиворечивыми ценностями — приоритетами, разными психотипами — ролями — компетенциями и мотивированных работать на общие цели (рис. 2.5).

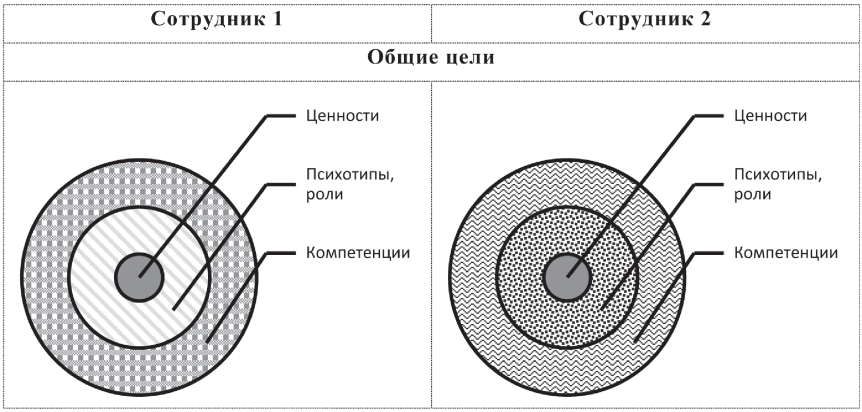


Рис. 2.5. Принципы формирования команды
Источник: составлено автором.

Приведем также минимальный «набор» компетенций, необходимых для эффективной работы стартап-команды, базирующей свой бизнес на технологиях и инновациях: предпринимательство, умение достигать целей и разбираться в людях; пиар, маркетинг и продажи, умение вести переговоры и продвигать свой продукт; изобретательство и создание продукта, знание, понимание технологий, умение превращать их в продукты; умение работать с документами, деталями, видеть ошибки, замечать нюансы и неточности (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Базовые компетенции технологической стартап-команды
Источник: составлено автором.

2.4. Групповая динамика, управление конфликтами, коммуникации и переговоры как факторы управляемости коллектива

Любая команда, начинаясь с бизнес-идеи, проходит определенный путь развития, меняясь, приобретая новых участников и компетенции и освобождаясь от того, что утратило актуальность. Развитие любого бизнеса происходит за счет развития людей, его делающих, а потому вопросы групповой динамики, исследованные в социальной психологии, сегодня, в стремительно меняющемся мире, актуальны как никогда в освещаемой теме.

Исследователями выделяются пять основных стадий групповой динамики[1] (рис. 2.7).

[1] Раздел подготовлен на основе книги М. В. Красностановой «Формирование команды в хайтек-бизнесе» (М., СПб.: Вершина, 2008 [12]).



Рис. 2.7. Стадии развития группы

1. Знакомство, формирование группы: люди ведут себя осторожно, внимательно следят за каждым шагом новых партнеров. Стадия характеризуется высокой степенью неопределенности в целях группы, ее структуре и лидерстве. Члены группы бросают «пробные камни», пытаясь определить свои роли, и выбрать, какой тип поведения наиболее адекватен ситуации. Сама групповая деятельность находится на периферии внимания. Если какую-то работу нужно сделать, ее делают в первую очередь на основе индивидуального исполнения. Эта стадия завершается в тот момент, когда индивиды начинают воспринимать себя членами группы. Участники группы обмениваются информацией, наблюдают друг за другом, изучают и узнают друг друга, ищут точки соприкосновения. Преобладает фон вежливости, «светскости», соблюдаются принятые в социуме ритуалы, взаимоотношения отличаются осторожностью. На этом этапе задачей лидера является предоставление максимальных возможностей для знакомства людей друг с другом в процессе работы с одновременной оценкой их взаимодействий и особенностей.

2. Бурление: выяснение и распределение форм деятельности. Решения принимаются, как правило, на основе мнения большинства, заглушается голос меньшинства. Возникает конфликт, связанный с лидерством. По завершении этой стадии в группе формируется сравнительно четкая иерархия внутригруппового лидерства. Участники группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за влияние, дискутируют о направлениях развития. Возможны эмоциональные «взрывы», конфликты и споры. Это самая эмоциональная, подчас конфликтная фаза развития коллектива, удачное прохождение которой повышает шансы группы стать командой. Нужно подчеркнуть, что эта стадия является обязательной для становле-

ния команды. Лидер на этом этапе должен внимательно следить за образующимися подгруппами, ролями и компетенциями, трансформацией группы в плане определения лидеров и их последователей и подтверждать собственное лидерство, направляя команду и мотивируя ее на достижение стоящих перед ней целей. Лидеру важно слышать здравые и полезные идеи от команды и учитывать их при корректировке планов.

3. Нормирование: создание в группе близких взаимосвязей, общности норм и ценностных ориентаций, упрочение группы. Участники имеют четкое представление друг о друге, о способах работы коллег и их личностных особенностях. Роли и функции каждого обретают достаточную определенность: все знают свои роли и осознают ответственность за ее исполнение. Существуют сильное чувство внутригрупповой идентификации и чувство локтя. Стадия завершается с образованием четкой структуры и общим набором ожиданий о том, что есть правильное поведение. Признаком сформированных групповых норм выступает однозначное реагирование членов группы на поведение ее участников. В групповых нормах находит отражение то, что, по мнению членов группы, должно быть сделано или не сделано в конкретных ситуациях. Нормы выражают собой сложившуюся в группе систему требований, в которой фиксируются основные моменты, регулирующие деятельность и общение, взаимные права и обязанности, образцы поведения и границы их возможных вариаций. Большинство групповых норм в организациях являются неформальными. Несогласные с новыми ролями вынуждены по крайней мере смириться и временно следовать групповым нормам и требованиям. В некоторых случаях недовольные прибегают к различного рода защитным механизмам: замыкание в себе, плохо скрываемое безразличие к целям группы, отсутствие вовлеченности, углубленность в другие заботы; гиперкритицизм, самореклама, неблагоприятные прогнозы в отношении дальнейшей судьбы группы; жесткий формализм, подчеркнутая вежливость, «буквоедство», строгое следование нормам; подобострастие, жесты панибратства, капризничанье, инфантилизм; превращение дела в шутку; излишняя словоохотливость, вызовы на разговор, рассказы о собственных переживаниях и т.д. Подобные средства защиты могут появляться и на других стадиях развития группы, и менеджер должен быть подготовлен к их купированию (устранению). Однако в целом внутренняя атмосфера в группе на этом этапе значительно улучшается, напряженность первых этапов спадает и на передний план выступает **цель совместной деятельности**. Группа начинает движение к общим целям, устанавливается равновесие конкурирующих сил и групповых норм, разработан четкий план действий для команды, розданы индивидуальные и групповые задания, определены границы ответственности, запланированы промежуточные точки контроля. Лидер должен в первую очередь сам придерживаться

выработанных групповых норм, правил и планов действий, а при необходимости их корректировки обсуждать и принимать эти корректировки совместно с командой.

4. Работа: завершается становление группы в качестве психологической общности, структура принята всеми членами и предельно функциональна. Люди активны, нацелены на достижение цели, стремятся к саморазвитию и согласны работать на совместные цели. Задания выполняются с общей ответственностью. Энергия полностью перемещается от задач взаимодействия к задачам деятельности. Кульминацией этой стадии может стать достижение состояния групповой гармонии, при которой признается ценность каждого участника. Атмосфера приобретает теплый, дружеский характер, люди чувствуют себя в полной безопасности и гордятся тем, что являются частью группы. Происходит еще более глубокая интеграция: не только ценности группы, но и ценности самой деятельности все больше разделяются отдельными индивидами. Сама совместная работа приобретает столь большое значение, что превращается во внутреннее основание существования группы. На этом этапе у группы есть возможность стать командой, которая не только эффективно действует, но позволяет **каждому удовлетворять** широкий спектр своих социальных потребностей, включая потребности в самоуважении и самоактуализации. Как в любом живом организме в команде возможны спады и подъемы, ощущение недостатка новых идей, сил, энергии и их поиск. Лидер в этой фазе должен удерживать команду в выбранной стратегии, заботиться о развитии, поддерживать ее в периоды спада и неудач и быть уверенным, компетентным, надежным, знающим, куда ведет команду, сохраняя при этом восприимчивость к сигналам о необходимости изменений и корректировок.

5. Изменения: рано или поздно достигаются поставленные цели, расформировываются самые успешные команды, а ситуация в проекте / организации начинает требовать новых идей, компетенций и людей. Лидер должен понимать, кто остается для работы над новыми задачами, каких новых людей необходимо находить и нанимать, а с кем нужно расставаться. И он может адекватно доносить это свое понимание как до команды в целом, так и для каждого ее участника индивидуально. При этом лидер должен быть готов и способен сохранить со всеми конструктивные отношения (что относительно нетрудно при достаточном ценностном совпадении), которые можно возобновить при работе в новом проекте.

Конфликты, как неотъемлемое явление социума, сопровождают любой коллектив, команду, организацию практически на всех стадиях их развития, поскольку серьезная различность целей, интересов и мотивов участников совместной работы обладает большим конфликтным потенциалом; при этом нередко именно в конфликте могут рождаться новые понимание, идеи, возможности и отсекаться потерявшее актуальность, лишнее.

Поскольку специализированной литературы и ресурсов по конфликтологии создано к сегодняшнему дню довольно много, а при необходимости можно специально обратиться к рекомендованным источникам [25, 26, 37], ограничимся здесь упоминанием тех его составляющих и динамических аспектов, которые необходимы профессиональному управленцу и лидеру команды изменений.

Сначала выберем в качестве рабочего одно из многочисленных определений: «Конфликт (лат. *conflictus* — столкнувшийся) — наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, возникающих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями, выходящий за рамки правил и повседневных социальных норм. Конфликт — ситуация, в которой каждая из сторон стремится занять позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой стороны. Конфликт — особое взаимодействие индивидов, групп, объединений, которое возникает при их несовместимых взглядах, позициях и интересах. Конфликт обладает как деструктивными, так и конструктивными функциями. Конфликтующими сторонами могут быть люди, группы, организации и другие живые системы»[1].

Конфликт, обладая определенным, иногда очень существенным эмоциональным (энергетическим) потенциалом, содержит несколько стадий и является глубоко динамическим событием. Грамотное прохождение фаз конфликта позволяет находить новые решения и возможности в сложных ситуациях, а «застревание» в одной фазе создает эффект «замедленной бомбы», действие которой может быть разрушительным для всех участников конфликта. Возможно также «бегство» с любой фазы, что порождает незавершенность конфликтной ситуации и возможность последующего ее сценарного повторения. Предлагаемая модель последовательности конфликтных стадий подразумевает определенный уровень личностной зрелости хотя бы одного из участников конфликта и его способность к осознанным, а не импульсивно-эмоциональным действиям (рис. 2.8).

1-я фаза — накопление причин и противоречий — бывает иногда очень длительной и скрытой от поверхностного внимания участников будущего конфликта, особенно для людей с низким уровнем рефлексии[2] и наблюда-

[1] https://ru.wikipedia.org/

[2] Рефлексия — обращение внимания субъекта на самого себя и на свое сознание, в частности на продукты собственной активности, а также какое-либо их переосмысление. В частности, в традиционном смысле, на содержание и функции собственного сознания, в состав которых входят личностные структуры (ценности, интересы, мотивы), мышление, механизмы восприятия, принятия решений, эмоционального реагирования, поведенческие шаблоны и т.д. (https://ru.wikipedia.org)

тельности, либо для людей избыточно терпеливых, привыкших «проглатывать» либо сглаживать острые социальные ситуации ценой угнетения собственных интересов и потребностей в угоду другим.

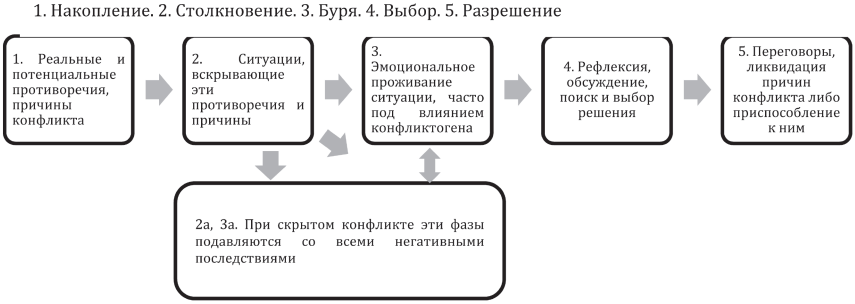


Рис. 2.8. Стадии конфликта
Источник: составлено автором.

2-я фаза — столкновение — не всегда опознается участниками именно как собственно конфликт, но, по сути, является им. Нередко столкновение может проходить в скрытом непроявленном, «замаскированном» состоянии, что требует значительного количества ресурсов от участников для «сохранения лица» и поддержания мифа о «нормальности» текущей ситуации.

3-я фаза — буря (бурное эмоциональное проживание) — чаще всего принимается участниками именно за столкновение и конфликт, хотя, по сути, является уже некоторым продолжением конфликта. Эта фаза обычно поглощает большое количество энергии и жизненных сил участников, однако она никак не может быть пропущена, поскольку только через ее проживание становится возможным понимание истинных противоречий и причин, породивших конфликт. Часто провоцируется конфликтогенами[1], которые классифицируются по содержанию, интонации, действиям, бездействию и считываются участниками ситуации на очень тонком, практически неосознаваемом невербальном уровне[2] (приказания, угрозы, резкие замечания, отрицательная оценка, обвинения, насмешки, сарказм, снисходительное отношение, категорич-

[1] Вербальные и невербальные элементы коммуникации, создающие напряженную атмосферу в общении и задевающие собеседника.

[2] Невербальное общение — это коммуникационное взаимодействие между индивидами без использования слов (передача информации или влияние друг на друга через образы, интонации, жесты, мимику, пантомимику, изменение мизансцены общения), т.е. без речевых и языковых средств, представленных в прямой или какой-либо знаковой форме (www.wikipedia.org).

ность, перебивание, попытки обмануть, всплески раздражения, грубость, крики, физические действия, внимание только к своей позиции и своим интересам, эгоизм, нежелание и/или неумение слышать чужие аргументы и т.д.).

Попытки на этой фазе играть в игру «все хорошо, прекрасная маркиза», маскировать и просто подавлять сильные эмоции без корректного управления ими могут переводить конфликт в скрытое состояние, развивать его по типу воронки, когда в ситуацию втягивается все большее количество участников и ресурсов без решения причин и выяснения целей участников (модель конфликта Карпмана оптимально описывает эту воронку[1]), и в конечном счете приводить к тупику, сильно снижающему мотивацию и эффективность сотрудников, вовлеченных в конфликт. Застревание на этой фазе может приводить к обширной имитации работ, когда истинным мотивом совместной деятельности людей, вовлеченных в конфликт и вынужденных работать вместе, становится не работа, а выяснение отношений.

4-я фаза — выбор — возможна только после снижения эмоциональной остроты проживаемого конфликта в предыдущей фазе, что, в свою очередь, достигается при определенном уровне развития эмоциональной компетентности участников конфликта. Поскольку тема эмоционального интеллекта сегодня освещена довольно подробно, в том числе и на примере российского организационного контекста, при желании можно обратиться к рекомендуемым источникам [26]. Особенно подчеркнем то, что на этой фазе участникам важно заявить о своих *реальных целях* и *интересах*, выработать варианты их реализации и согласовать выбор одного из них.

5-я фаза — разрешение — является, по сути, самой продуктивной и полезной с точки зрения нахождения новых возможностей и вариантов и предполагает определенные коммуникативные, переговорные навыки участников. На этой фазе участники *договариваются* о последовательности действий для реализации выбранного сценария, способах поддержания обратной связи, контроле.

Возможные причины конфликтов в коллективе и организациях представим на основе пирамиды логических уровней Р. Дилтса[2], модифицированной под контекст данной темы (рис. 2.9).

---

[1] Треугольник Карпмана — модель конфликта, где все участники конфликта последовательно меняются ролями Преследователя, Жертвы и Спасителя, вовлекая все больше людей в конфликт и удаляясь от его решения.

[2] Пирамида логических уровней Р. Дилтса (американский психолог, психотерапевт, один из создателей нейролингвистического программирования) — модель описания человеческого опыта в иерархии причинно-следственных связей.



Рис. 2.9. Причины конфликтов
Источник: составлено автором.

Контекстуальное наполнение приведенных причин конфликтов может разниться от ситуации к ситуации. Приведем несколько примеров: так, предприниматель, нанимая на работу в свой проект (компанию) новых сотрудников с рынка труда, может искренне считать, что они хотят работать в его компании только потому, что она очень перспективная и интересная, преимущественно в будущем, и прибыльная, но сейчас нужно вместе и тяжело трудиться, тогда как новым сотрудникам нужна стабильность, а нередко и возможность побольше получать и поменьше работать. Либо два предпринимателя, работавшие как единая команда на этапе становления бизнеса, начинают конфликтовать после получения первых прибылей по причине того, что они заранее не формализовали эту часть их бизнес-отношений. Либо при вхождении в бизнес инвестора распространена ситуация, когда инвестор начинает вводить свой менеджмент, вмешиваться в оперативное управление, менять стратегию и т.п.

Все конфликты протекают по некоторому универсальному сценарию через описанные стадии, но часто каждый конфликт воспринимается

его участниками как уникальный и потому либо неразрешимый, либо разрешаемый, но очень сложными (а от этого недоступными) способами. Полезными первыми шагами при работе с конфликтом являются идентификация его причины по пирамиде логических уровней и разработка подходящей этому уровню стратегии решения. Приведем обобщенное описание стратегий разрешения конфликтов, исходя из уровня причин и заранее понимая, что все они предполагают прохождение ранее перечисленных динамических фаз конфликта и выход на переговорную стадию (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Стратегии разрешения конфликтов
Источник: составлено автором.

Традиционно бытует стереотипное представление о том, что конфликт — это плохо, негативно и его надо скрывать, маскировать, подавлять и как можно скорее от него избавляться. Однако современная теория и практика управления человеческими взаимоотношениями свидетельствуют о том, что конфликты — неотъемлемая составляющая нашей жизни, а умение конструктивно управлять ими позволяет всем участникам выходить через них на новый уровень возможностей и эффективности.

Конфликт является своего рода индикатором определенной несогласованности и неблагополучия ситуации, лакмусовой бумагой накопившихся противоречий, требующих рефлексии и разрешения.

Нельзя здесь не упомянуть о пяти стратегиях поведения в конфликтных ситуациях К. Томаса, располагающихся в диапазоне между бегством и открытой конфронтацией (боем) (рис. 2.11).

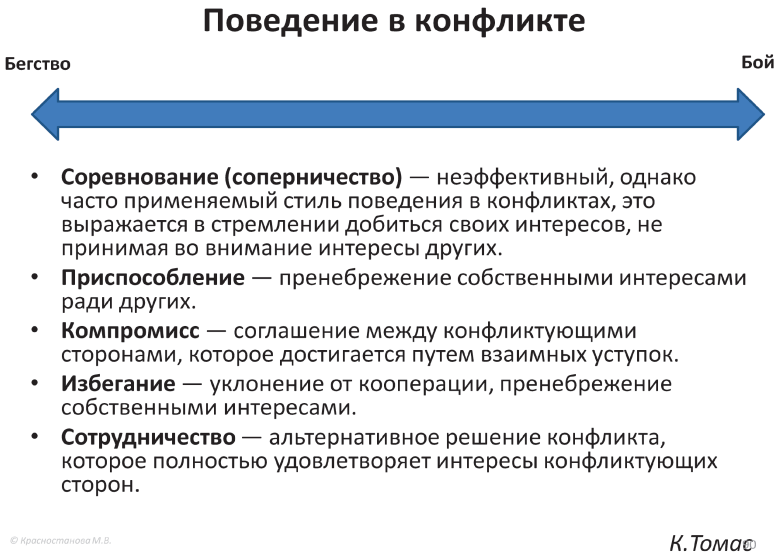


Рис. 2.11. Поведение в конфликте по К. Томасу
Источник: составлено автором.

Единственным конструктивным инструментом решения конфликтов являются грамотно организованные коммуникации и *переговоры*. Учитывая значимость коммуникативных и переговорных компетенций в современном мире и бизнесе, уделим этому определенное внимание. В настоящее время меняется идеология коммуникаций: коммуникатор — не просто рупор компании и организатор взаимодействия с заинтересованными сторонами (включая СМИ), не барьер между окружающей бизнес внутренней и внешней средой, а человек (или структура), который улавливает из внешнего и внутреннего мира сигналы и инициирует, поддерживает изменения в бизнес-процессах. Осознавая объем накопленной на сегодняшний день полезной информации по теме коммуникаций и переговоров [8, 16, 19, 23, 24, 30, 33, 35, 36], сконцентрируемся только на тех разделах, которые критично важны для лидера и руководителя при формировании и развитии команды, управлении конфликтами и заключении важных сделок.

Необходимость специальным образом организовывать деловые коммуникации обусловлена базовыми несовпадениями восприятия разными людьми одних и тех же предметов, событий и ситуаций. Не претендуя на оригинальность, сообщим лишь, что восприятие постоянно «фильтрует» и преобразует информацию, поступающую к нашим органам чувств, а количество и виды этих фильтров могут приближаться к бесконечности, начиная от физических способностей, состояния конкретного человека и заканчивая его профессией, возрастом, ценностями, убеждениями и др. (при увеличении количества людей схема просто увеличивается и усложняется пропорционально количеству искажений). На прикладном практическом уровне данный вопрос максимально подробно проработан в социальной психологии и нейролингвистическом программировании (НЛП) [24].

Учитывая эти базовые несовпадения восприятий, основной задачей специально организованных коммуникаций становится обеспечение максимально возможного понимания между общающимися с помощью разных инструментов установления и поддержания контакта. Считается, что в первые 30 сек люди бессознательно формируют свое первое впечатление о собеседнике, принимают решение в дихотомиях «свой — чужой», «можно доверять — нельзя доверять», и это первое впечатление настолько сильно и значимо для последующих коммуникаций, что для его корректировки понадобится гораздо больше сил и времени, чем на грамотное формирование и первичное самопредъявление.

Среди способов установления и поддержания контакта (раппорта в НЛП) в коммуникациях необходимо упомянуть следующие (важно напомнить, что эти приемы требуют довольно тонкого исполнения, чтобы они не раздражали собеседника, поэтому недостаточно просто о них знать, нужно практическое обучение и тренинг этих умений на специальных мероприятиях) (табл. 2.15).

Таблица 2.15

Установление психологического контакта

Способ установления контакта	Суть способа
Контакт на вербальном уровне, активное слушание	Ненавязчивое повторение за собеседником его фраз, слов, выражений, оборотов, использование уточняющих вопросов
Контакт на невербальном уровне («отзеркаливание» в НЛП)	Подражание языку тела собеседника, не прямое копирование, но внимательное сопровождение собеседника в темпе его движений, речи, голоса, дистанции, громкости и т.д.
Контакт на ценностном уровне	Общение с собеседником на уровне совпадающих ценностей и приоритетов

Таблица 2.15. Окончание

Способ установления контакта	Суть способа
Контакт на уровне дыхания	Выстраивание речи определенным образом, когда бо́льшая часть фразы и ее основной смысл приходятся на выдох партнера. В «боевых» условиях можно применять только после специальной подготовки и тренинга

Источник: составлено автором.

По сути, все эти приемы направлены на то, чтобы быстрее увидеть картину ситуации глазами собеседника, поскольку, синхронизируясь по некоторым внешним параметрам, мы удивительным образом начинаем лучше понимать внутренний мир другого человека, что существенно повышает эффективность коммуникаций. Однако необходимо еще раз подчеркнуть: применение всех этих приемов возможно только после практического обучения, а гарантией их эффективности является искренний и неподдельный интерес к собеседнику, учет культурного контекста, выражающиеся в корректном визуальном контакте, готовности слушать и слышать и замечать невербальный фон общения, отражающий эмоциональное состояние и отношения собеседников друг к другу. Умение устанавливать и поддерживать контакт в коммуникациях обеспечивает порядка 70% успеха в переговорах. Остальное приходится на умение вести переговоры. Уместно также напомнить о конгруэнтности[1] поведения переговорщика как о базовом условии доверия и контакта.

Под переговорами будем понимать *процесс* сближения противоречащих интересов, позиций и целей сторон. Важно учитывать некоторые элементы этого процесса, *во-первых,* пространство переговоров. Нередко случается так, что одна из сторон считает, что она ведет переговоры, в то время как другая так не думает, формально отвечая на вопросы в попытках закрыть коммуникацию либо агрессивно нападая, т.е. важно попасть в пространство переговоров (рис. 2.12).

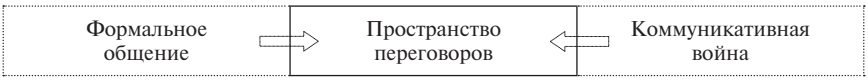


Рис. 2.12. Границы переговорного пространства
Источник: составлено автором.

Во-вторых, важным является ответ на вопрос: «С кем *имеет смысл* вести переговоры, кто агент влияния?» И только после понимания, с кем

[1] Конгруэнтность — совпадение информации в процессе коммуникаций на всех ее уровнях — вербальном (словесном), невербальном (язык тела), паралингвистическом (голос).

разумно вести переговоры и как попасть в переговорное пространство, можно приступать к их подготовке. Среди важных шагов подготовки к переговорам назовем следующие:

1. Прогнозирование (при наличии такой возможности) модели переговоров — партнерская или манипулятивная (подробнее об этих моделях см. ниже).
2. Формулирование своих истинных целей, а точнее иерархии целей (от максимальной к минимальной, к так называемой точке выхода) в переговорах.
3. При наличии возможности — прогнозирование иерархии целей собеседника.
4. Продумывание границ уступок своих и собеседника.
5. Подготовка аргументов в пользу своих тезисов и контраргументов к предполагаемым тезисам собеседника.
6. Настройка на нужное эмоциональное состояние для переговоров.

Все многообразие переговорных ситуаций можно классифицировать на две принципиально отличные категории: партнерские переговоры (переговоры по существу, *win-win* переговоры в Гарвардской школе бизнеса) и разнообразнейшие сценарные, манипулятивные переговоры, в одном из крайних полюсов которых располагаются так называемые жесткие переговоры.

Партнерская модель предполагает, что участники переговоров открыто заявляют о своих целях и интересах и предъявляют аргументы в защиту своих тезисов. Базовыми условиями жизнеспособности этой переговорной модели являются желание, умение и готовность слышать партнеров друг друга, их достаточные для этого уровни развития мышления, рефлексии, эмоционального интеллекта и умение аргументировать свою точку зрения.

Об искусстве аргументации написано много полезных книг и статей, в том числе российскими авторами [19, 23], поэтому здесь ограничимся лишь основными правилами аргументации, которые необходимо соблюдать в партнерской модели переговоров (табл. 2.16).

Таблица 2.16

Основные правила аргументации

Правило аргументации	Содержание правила
1. Вежливость и уважительность к собеседнику	При любых ответах партнера аргументирующий должен сохранять вежливость и уважение к нему
2. Простота	Высказывания должны быть понятными собеседнику, не содержать вычурных или специальных терминов, не знакомых ему. Исключением являются ситуации, когда сложность и многообразие специальной терминологии являются привычным способом общения для всех участников переговоров

3. Общность языка	Правило логично продолжает предыдущее и предполагает, что партнеры используют общую для всех лексику и терминологию, даже если культурный уровень общения одного из участников может быть «снижен» по сравнению с другими
4. Краткость	По возможности высказывания должны носить краткий и емкий характер для удержания внимания собеседника
5. Наглядность	Полезно дополнять свои аргументы наглядными средствами (рисунками, слайдами, иллюстрациями и т.п.), чтобы задействовать все возможности восприятия и мышления собеседников
6. Сбалансированность количественная и качественная в аргументах	Избыточность аргументов и убедительности может вызывать подозрения у собеседника и/или бросать своего рода вызов его самолюбию, заставляя искать все новые и новые контраргументы

Источник: составлено автором на основе [23].

Отдельного упоминания заслуживает техника ценностного связывания, разработанная К. Харским [58]. Помня, что ценности являются глубинным и значимым уровнем опыта любого человека, умение строить аргументацию в опоре на них является важным в профессиональном арсенале переговорщика. Техника ценностного связывания применяется тогда, когда нужно повысить или снизить значимость какого-либо приоритета в системе координат человека. Для повышения значимости нужной ценности сначала необходимо понять, какая ценность *уже доминирует* у этого человека и имеет наибольшее значение для него, заставляя делать выбор, принимать решения и действовать. Назовем ее «№ 1». Теперь нужно «связать» ценность, значимость которой мы повышаем, с ценностью № 1, убедив человека в том, что она необходима для № 1. Процесс этого убеждения предполагает творческий подход, умение приводить примеры и рассказывать подходящие истории, метафоры, притчи и т.п. Если в реальности человека новая ценность станет необходимой для № 1, то ее значимость повысится и будет оставаться на этом высоком уровне до следующего пересмотра приоритетов.

Для понижения значимости нужно предложить возможность человеку представить, что ценность, значение которой мы должны понизить, угрожает другой, заведомо более или сопоставимо важной ценности, создавая ситуацию жесткого выбора: «или — или». В работе лидера, внедряющего инновации и изменения, ситуации, когда ему полезно уметь повышать или понижать значимость той или иной ценности, возникают регулярно.

В партнерской модели переговоров различают позиционный торг и переговоры по существу. Позиционный торг заключается в том, что участники конфликта занимают определенные позиции (это преимущественно

клубок эмоций и неосознаваемых ожиданий), а затем фокусируют все усилия на защите этих позиций, вместо того чтобы определить реальные интересы, которые вынудили их эти позиции занять и работать именно с этими интересами. «Применение интересов, а не позиций эффективнее по двум соображениям. Во-первых, для любого интереса обычно может существовать несколько возможных позиций, которые ему удовлетворяют, чаще всего люди занимают наиболее очевидную позицию. Но если вы за противоположными позициями ищете мотивирующие интересы, вы можете обнаружить некоторую альтернативу, которая удовлетворит интересы обеих сторон» (рис. 2.13) [33].

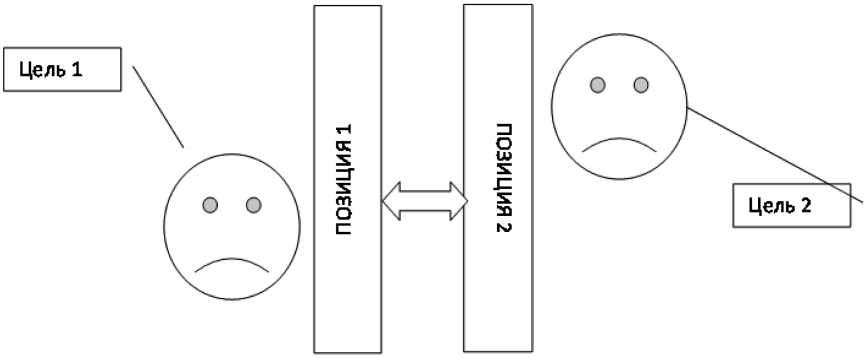


Рис. 2.13. Позиции и цели в переговорах
Источник: составлено автором на основе [33].

Переговоры по существу заключаются в том, что стороны выясняют и обсуждают потребности и цели друг друга и ищут согласия по интересам, а не по позициям. Примирение интересов может дать лучшие результаты по сравнению с примирением позиций, потому что за противоположными позициями находятся как противоположные, так и *совпадающие интересы*. Следовательно, решение можно найти, отыскав совместные или перекрывающиеся интересы (рис. 2.14).

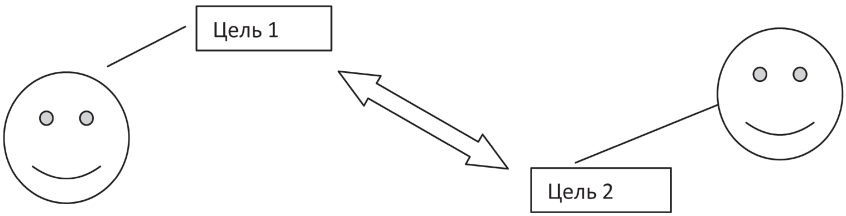


Рис. 2.14. Переговоры по существу
Источник: составлено автором на основе [33].

Считается, что переговоры по существу в партнерской модели позволяют достичь конструктивного результата всем заинтересованным сторонам, т.е. состояния «выиграть могут все».

Вторая модель переговоров — манипулятивная или сценарная коммуникация — является столь же распространенной, если не больше, сколь и первая. Зрелое отношение к жизни и бизнесу подразумевает умение оперировать в обеих переговорных парадигмах, поскольку ситуация, когда человек освоил партнерскую модель переговоров, а оказывается вовлеченным в манипулятивную, становится для него заведомо проигрышной, иногда сопряженной с очень большими рисками и потерями. В этой модели повестка переговоров и цели сторон скрыты, достигаются путем непрямого психологического влияния на собеседника, минуя сознательный рациональный уровень, ведя его по запланированному сценарию к нужным манипулирующей стороне целям. Манипулятивное общение выдает себя прежде всего тем, что человек — объект манипуляций — начинает себя чувствовать «странно». Правда, чтобы системно научиться различать партнерские коммуникации от манипулятивных, необходимы определенный опыт и навыки, и их основы лежат в практическом развитии эмоционального интеллекта [36].

Теме манипуляций и сложных переговоров посвящено много работ в социальной психологии и в околопсихологических дисциплинах, политологии, социологии и др.; здесь есть как фундаментальные научные изыскания, так и некоторая концептуализация субъективного опыта. Блестяще, по нашему мнению, тема манипуляций систематизирована и раскрыта в работах питерского психолога, кандидата психологических наук, практикующего бизнес-тренера Елены Сидоренко [30]. Учитывая, что, общаясь друг с другом, мы тем самым уже влияем друг на друга, Е. Сидоренко вводит понятие «меры цивилизованности» психологического влияния, создавая некоторую шкалу между аргументацией (цивилизованным влиянием) и принуждением как крайней формой нецивилизованного влияния, за гранью которого уже заканчивается собственно психологическое влияние и начинается открытая силовая борьба. Под цивилизованным влиянием понимается такое психологическое влияние, которое конструктивно работает на сохранение и/или развитие дел, отношений, личностной целостности, здоровья участников коммуникации (табл. 2.17).

Таблица 2.17

Виды психологического влияния

Психологическое влияние, виды									
Аргументация	**Манипуляции**								**Принуждение**
	Формирование благосклонности	**Просьба**	**Самопродвижение**	**Внушение**	**Заражение**	**Игнорирование**	**Нападение**	**Шантаж, психологический прессинг**	
Высказывание и обсуждение (рациональный уровень коммуникации) доводов в пользу определенного решения для формирования или изменения отношения собеседника к данному решению	Привлечение к себе непроизвольного внимания адресата собственной привлекательностью, комплиментом, оказанием услуги и тому подобными действиями	Обращение к адресату с призывом удовлетворить потребности или желания инициатора воздействия.	Объявление своих целей и предъявление свидетельств своей компетентности и квалификации для получения преимуществ в социуме	Сознательное неаргументированное воздействие на человека для изменения их состояния, отношения к чему-либо и создания предрасположенности к определенным действиям	Передача (произвольная или непроизвольная) своего состояния или отношения другим людям, которые перенимают это состояние или отношение	Умышленное невнимание, рассеянность по отношению к партнеру, его высказываниям и действиям	Словесная атака, воздействующая на эмоции и чувства адресата, из-за которой он теряет душевное равновесие и страдает (деструктивные критика, констатации, советы)	Продолжительная психологическая атака на всех уровнях коммуникации (вербальном, невербальном, паралингвистическом), вводящая собеседника в устойчивое состояние дискомфорта, уменьшение которого становится единственной и ближайшей целью. Это дает преимущества агрессору	Приневоливание человека к выполнению определенных действий с помощью угроз и лишений (инициатор влияния должен обладать рычагами *непсихологического* давления на адресата). Если оба партнера обладают такими рычагами, то они могут начать «мериться» силами (открытая силовая борьба)

Мера цивилизованности

Источник: составлено автором на основе [30].

Приведем несколько общих рекомендаций по ответным действиям на манипуляции: можно уточнять и конкретизировать, что именно имеет в виду манипулятор (вести так называемый Е. Сидоренко «информационный диалог»), формулировать контраргументы, уклоняться от взаимодействия в таком режиме, применять техники, позволяющие восстанавливать свое равновесие (дыхательные, телесные и т.п., подробно можно узнать из соответствующей литературы, например [30, 35, 36), вступать в конфронтацию (удерживая контакт, сообщать) и помнить, что на каждом шаге манипулятивной модели есть возможность выйти из переговоров, придерживаясь некоторой последовательности рефлексий и действий: мониторинг эмоций (внимание «странности» эмоций, их дисбалансу, «раскачке», повторяемости или резким всплескам) — разные приемы противостояния манипуляциям, на каждом из которых возможен переход к партнерскому общению, переход к контрманипуляции или выход из обсуждения.

Отдельной систематизации требует такой вид манипуляций, как внушение, поскольку его распространенность в повседневности, рекламно-информационном пространстве и в рабочих отношениях настолько велика, что оно становится серьезным инструментом оказания влияния, отследить и осознать которое и соответственно противостоять без специальной подготовки становится просто невозможным. Итак, внушение — это сознательное непрямое обращение к человеку, а точнее к его бессознательному (подсознанию), вызывающее непроизвольные и часто неосознаваемые реакции и формирующее готовность к определенным (внушаемым) действиям. Сразу оговоримся, что в рамках данной работы не ставится задача научить практическому применению техникам манипуляций, это невозможно в формате чтения. Здесь цель —систематизировать и дополнить имеющуюся информацию по теме для дальнейшего ее освоения на усмотрение читающего.

На сегодня насчитывается солидное количество видов внушений. Приведем их, снабдив некоторыми примерами из бизнес-контекста[1]. Итак, прямые внушения представлены в табл. 2.18.

Косвенные внушения передают нужную информацию, обходя сознательный контроль собеседника за счет речевых конструкций и невербальных компонент. И даже если собеседник знает о существовании внушений или его сознание «ловит» внушение, чаще всего они работают, особенно в умелом исполнении (табл. 2.19).

[1] В основу классификации положен материал из книги М. Гинзбурга «Эриксоновский гипноз. Систематический курс» (М., 2008).

Таблица 2.18

Виды прямых внушений

Прямые внушения передают непосредственно через речь нужную информацию, фактически в форме приказа		
Явные прямые	**Прямые закамуфлированные**	**Постгипнотические**[1]
• Вы сейчас купите этот товар • С этого момента вы будете пользоваться только нашими услугами • Вы забудете обо всех машинах, кроме нашей марки	• Через некоторое время вы поймете все преимущества покупки нашего товара • Весьма вероятно, что наступит момент, когда вы захотите пользоваться только нашими услугами • Очень многие покупатели, как и вы, приходят к единственно правильному выбору машины — нашей — спустя некоторое время	• После нашей встречи у вас будет возможность понять все преимущества покупки нашего товара • После нашего разговора у вас будет все, необходимое время, чтобы самостоятельно принять решение о нашем сотрудничестве • Всякий раз, когда вы будете подбирать себе машину, вы будете возвращаться к нашей марке

Источник: составлено автором.

Таблица 2.19

Виды косвенных внушений

Косвенные внушения		
Последовательность принятия (Yes set) и подкрепление	**Импликация (подразумевание)**	**Подразумеваемое указание**
• Вы можете выбирать поставщика, вы можете требовать максимум от своих поставщиков, вы можете требовать максимум, выбрав нас • Сегодня такой день, и можно быстро оформить покупку • Можно согласиться на мое предложение, сегодня такой особый день	• Не спешите купить сейчас • Можно принимать решение не сразу, есть возможность обдумать все детали • Я не предлагаю менять все сразу и сегодня	• Когда вы выберете одну из наших услуг, у вас появится гораздо больше возможностей по работе • Отпишите мне, когда отработаете эту задачу до конца • Пока я дочитываю это письмо, принесите мне, пожалуйста, чаю, после того как распечатаете эти документы и отнесете партнерам

[1] Постгипнотическое внушение работает после определенного типа коммуникации — гипнотической, техника которой доступна после специального обучения.

Таблица 2.19. Продолжение

Вопрос	**Негативное парадоксальное внушение**	**Связка / Двойная связка**
• Сможете ли вы правильно оценить все наши достоинства?	• Нет никакой необходимости срочно принимать решение	• Вам удобнее оплатить наличными или картой? / Я не знаю, приобретете вы у нас эту или другую услугу
Контекстуальное внушение[1] (двухуровневый язык)	**Составное внушение**	**Контингентные (непрерывные) внушения**
Выбор поставщика, конечно, непростой процесс, и вы **всегда** можете обращаться к **нам** за пояснениями	Вы видите этот образец, его цвет, ощущаете его форму, понимаете его преимущества и можете спокойно принимать решение о его покупке	• В любую свободную минуту у вас будет все необходимое время, чтобы вернуться к нашему предложению • Каждый день во время утренних водных процедур вы будете анализировать выгоды нашего предложения
Наложение противоположностей	**Отрицание**	**Шок, удивление, творчество**
Когда нелегко выбрать, можно, не доверяя интуиции, не выбирать	Разве вы не можете принять решение самостоятельно и быстро?	То, что вы скрываете... не будет предметом нашего обсуждения
Косвенные: трюизмы (банальности): иногда хочется отпустить все и расслабиться		
Трюизмы с идеомоторикой[2]	**Трюизмы с идеосенсорикой**	**Трюизмы с идеоаффективными процессами**
Иногда ноги сами приводят к правильному поставщику	Ощущение солнечного тепла и морского воздуха уже через 4 ч после покупки нашего билета на этот рейс	Так хорошо, когда тебе просто рады и улыбаются
Трюизмы с идеокогнитивными процессами	**Трюизмы с использованием времени**	**Псевдотрюизмы**
Иногда решение уже принято, но пока не сформулировано	Раньше или позже выбор делается правильный	Как доказали британские ученые...

[1] Внушение происходит за счет выделения нужных слов невербальными средствами общения. В тексте они выделены.

[2] «Идео» означает, что на уровне воображения у человека начинают работать другие упоминаемые системы организма — мышцы, зрение, слух, т.е. человек «включается» телесно на уровне воображения под воздействием слов, не содержащих прямого указания о таких включениях.

Таблица 2.19. Продолжение

Внушение отсутствием упоминания	Аллюзия (намек)	Инвертированное внушение
Я не знаю, когда вы выберете наш продукт: может, это произойдет завтра или в четверг, или в пятницу, или в субботу, или в воскресенье, или в следующий понедельник	Буквально вчера был у нас клиент с подобным запросом, и он купил у нас...	Вряд ли вам подойдет наше предложение

Источник: составлено автором.

Сложность взаимодействия в манипулятивной модели переговоров заключается в том, что манипуляции чаще всего «выдаются» комплексно «батареей», а не «одиночными выстрелами», «обогащая» и подкрепляя друг друга. И чтобы их идентифицировать и корректно отражать, нужен определенный уровень *практической* подготовки после теоретического изучения.

Специального рассмотрения требуют сложные переговоры, реализующиеся с минимальной мерой цивилизованности, так называемые силовые или жесткие переговоры, когда для оппонента создается ощутимый психологический дискомфорт. Целями таких переговоров могут быть диагностика ресурсов партнера, получение тактических преимуществ в переговорах за счет потери самоконтроля оппонента, сбрасывание эмоционального напряжения, иррациональное самоутверждение и др. (последние могут быть симптомами психологических проблем у инициатора силового давления). Есть некоторые предпосылки возникновения силовых переговоров, среди которых наличие бóльшего силового ресурса у одной из сторон, у партнера по переговорам только одна цель — психологическая победа над контрагентом, обсуждаемый ресурс воспринимается как неделимый либо реально находится под полным контролем одной из сторон, которая выдвигает ультиматумы. Однако следует знать, что очень часто переговоры, не планировавшиеся быть силовыми, становятся таковыми из-за небрежности одной из сторон в установлении и/или поддержании контакта. Неподдельный интерес к собеседнику означает хороший контакт и является залогом рациональных, партнерских переговоров во многих случаях. Приведем некоторый обзор приемов оказания психологического давления с рекомендациями для ответного поведения. Сразу оговоримся: психологический прессинг в большинстве случаев необходимо останавливать, иначе он будет усиливаться, приводя к ситуации, когда одна сторона диктует другой условия, т.е., по сути, переговоров как таковых не ведется. Исключение составляют ситуации, когда оппонент решает использовать

эту модель в качестве ресурса для манипуляций (продемонстрировать страх, прикинуться жертвой, сыграть на жалость и т.п.) (табл. 2.20).

Таблица 2.20

Приемы психологического давления и ответные действия

Приемы психологического давления	Возможные ответные действия
Навязывание своей культурной нормы общения с целью вывести из эмоционального равновесия, заставить потерять свои задачи переговоров, заставить оборонять-ся вместо них	Не выходя из контакта, перейти на навязываемый язык, показав, что тоже с ним знакомы и при необходимости можете им пользоваться. В этой ситуации бесполезно взывать к этике и морали оппонента
Прямая и бездоказательная критика по типу «Все, что вы говорите, — чушь! Потому что». Цель этого — обесценить аргументы партнера для прощупывания всего поля аргументации	Проверить контакт и уточнить, интересно ли собеседнику дальнейшее обсуждение, если «все чушь». В случае позитивного ответа продолжить. В противном случае вежливо завершить
Атака статуса с целью заставить доплачивать за нехватку статуса большей податливостью	Удерживая контакт, быстро напомнить себе о своей самоценности, а оппоненту (вежливо), что обстоятельства / правила / принятые процессы в компании / и т.п. требуют обсуждения в таких статусах
Раздергивание сознания — перескакивание с темы на тему, задавание новых вопросов при недослушанных ответах на предыдущие	Удерживая визуальный контакт, замолчать и вскоре предложить задать самый главный вопрос, после ответа на который можно будет продолжить. Вариант: сославшись на недостаток объема оперативной памяти, предложить повторить все вопросы под запись с последующими последовательными ответами на них
Свернутый диалог («а вот об этом мы не готовы разговаривать») для установления монопольного контроля над диалогом и одностороннего получения информации	Удерживать контакт, уточнять цели, давать информацию в обмен на информацию
Ограничение личной свободы: неудобная мебель, рассадка и т.п. для того, чтобы заставить оппонента раздваиваться между борьбой с условиями и удержанием повестки переговоров	Не выходя из контакта, создать себе максимально удобные в этой ситуации физические условия ведения переговоров, сообщив о том, что так эффективность работы будет выше
Полоролевое воздействие — получение психологических преимуществ через вопросы взаимоотношений полов	Заранее продумывать свой внешний облик для максимального соответствия переговорной ситуации и при необходимости гибко разделить цели текущих переговоров и возможные другие

Источник: составлено автором.

Список приемов может быть бесконечным, ограничимся приведенным и обобщим рекомендации по ответным действиям: обязательно останавливать психологическое давление, иначе оно будет усиливаться, сохранять контакт, вежливость, помнить о своей самоценности и праве вести эти переговоры, обеспечивать себе физический комфорт в имеющихся обстоятельствах, подразумевать свое право на равные свободы (когда партнер, например, пытается во время переговоров вести переписку, разговаривать по телефону и т.п., можно действовать аналогично), показывать позитивные стороны негативно оцениваемых аргументов и т.д.

Важность коммуникативных компетенций в работе лидера, руководителя не позволяет обойти жанр презентаций, ценность которых сложно переоценить в переговорном контексте. Нередко в переговорах (особенно манипулятивных) участник, свободно чувствующий себя в жанре публичной речи, получает определенные преимущества. Учитывая большое разнообразие информации о возможностях повышать свою убедительность «на сцене», обратим внимание на важные составляющие в этом процессе, учитывая переговорно-коммуникативный контекст ситуации:

1) важно осознавать цели своего монолога с учетом ожиданий и ценностей «слушателей»;
2) важна определенная подготовленность в такого рода импровизациях монологически-публичного стиля, т.е. коммуникатор должен быть «прокаченным» оратором и разбираться в том, о чем говорит (желательно лучше остальных);
3) энергичность и эмоциональность подачи сообщения, сколь бы коротким оно ни было, возможно, даже некоторая драматургия (завязка, развитие, кульминация, развязка);
4) качество звучания голоса крайне важно, поскольку голос обладает невероятными возможностями влияния;
5) конгруэнтность сообщения, когда язык тела, голос и речь (слова, смыслы) поддерживают и дополняют друг друга;
6) краткость и емкость, уважение ко времени участников;
7) готовность спонтанно и гармонично перейти в следующую фазу коммуникации и при необходимости изменить переговорный сценарий.

Завершая раздел про переговоры, обозначим основные их этапы (табл. 2.21).

Завершая раздел, важно подчеркнуть, что чем выше сплоченность и самоорганизованность команды, тем больше в ней партнерских моделей переговоров и прямых коммуникаций.

Таблица 2.21

Этапы переговоров

Подготовка	Проведение	Завершение
1. Продумать, с кем имеет смысл вести переговоры, узнать все, что можно об этом человеке: интересы, ценности, властные возможности, профессионализм и т.д. 2. Сформулировать иерархию целей на переговоры от минимальной (точка выхода) до максимальной; не более 7, но не менее 3 и подготовить аргументы. 3. Продумать возможную иерархию целей партнера по переговорам и его аргументы. 4. Продумать зону возможного соглашения в процессе переговоров. 5. Настроиться на подходящее для переговоров состояние	3. Установить контакт и задать / определить модель переговоров. 4. Удерживать контакт, обсуждать, достигать целей, удерживать нужную модель переговоров. 5. Подвести итоги, договориться о дальнейших действиях	6. Поблагодарить за время и работу. 7. При уместности обменяться / вручить документы / рекламу/ визитки и т.п. Попрощаться, грамотно завершив контакт

Источник: составлено автором.

Вопросы для самоконтроля по разделу 2

1. Как меняются требования к системе управления организации в турбулентной экономике?
2. В каких условиях и компаниях традиционная система иерархического управления снижает эффективность работы?
3. Как меняются ожидания от обучения в условиях быстрого устаревания знаний?
4. В чем суть ценностно-ориентированного менеджмента (*VBM* — ценностно-ориентированный менеджмент, или управление компанией на основе оценки (акционерной) стоимости, или управление ценностью)?
5. В чем суть аксиологического менеджмента, управления на основе ценностей?
6. Какие ценности важны для управления компанией, ориентированной на развитие и инновации?
7. Как можно понять истинные, а не декларируемые ценности человека и организации?
8. Можно ли менять ценности человека и как, если можно?
9. Назовите четыре группы ценностей в типологии К. Харского.
10. Что такое ценности человека и организации?
11. Как связаны профессиональные ценности человека с его жизнью?
12. Что такое статус и роль человека? Какие статусы есть у вас и какие ролевые модели в работе вы реализуете?
13. Почему для внедрения изменений в организацию нужна команда?

14. Дайте определение команды. Что такое синергия в коллективе?
15. В чем плюсы и минусы командной работы по сравнению с иерархическим менеджментом?
16. Какие типы команд вы знаете?
17. Каковы основные условия эффективной командной работы?
18. Что такое психотип и какие типологии вы знаете? В чем их достоинства и недостатки?
19. При внедрении изменений в организации какие психологические характеристики сотрудников необходимо учитывать?
20. Перечислите основные этапы развития группы (групповой динамики).
21. Что такое конфликт? Перечислите его основные стадии.
22. Перечислите основные причины конфликтов в организации и рекомендации по их разрешению, используя модель Р. Дилтса.
23. Опишите типичные стратегии поведения в конфликте согласно модели К. Томаса.
24. Назовите основной инструмент конструктивного разрешения конфликтных ситуаций.
25. В чем суть психологического контакта в коммуникациях? Назовите уровни установления и поддержания контакта.
26. Что такое «переговорное пространство»? Дайте определение понятию «переговоры».
27. Что такое «конгруэнтность» в коммуникациях?
28. Назовите этапы подготовки к переговорам.
29. Назовите и опишите основные переговорные модели.
30. Как связаны качество коммуникаций и эффективность работы команды?

3. ИНСТРУМЕНТЫ И ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИКАМИ В КОНТЕКСТЕ ИННОВАЦИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ

3.1. Психологические аспекты рекрутинга в условиях изменений.
3.2. Ситуационная модель управления и системная обратная связь как основные инструменты развития коллективов и организаций.
3.3. Социометрические показатели в оценке работы коллективов.
3.4. «Гибкие технологии» в работе с коллективами: agile, scrum и др.
Вопросы для самоконтроля по разделу 3.

3.1. Психологические аспекты рекрутинга в условиях изменений

Традиционно рекрутинг в организациях понимался как поиск и отбор подходящих сотрудников. Однако под воздействием глобальных экономических и технологических тенденций это понимание в XXI в. несколько расширилось. Сегодня управление персоналом организаций (*human resource management*, *HRM*), функцией которого является рекрутинг, не может себе позволить реализовываться вне общей стратегии компании, планов по набору новых сотрудников либо, наоборот, по сокращению каких-то позиций. Рекрутинг сегодня — это не только отбор, но и создание спроса на вакансии, формирование бренда работодателя и ценностного предложения персоналу и др. Закрытие вакансий можно представить как пятишаговый процесс, на входе которого — заявка на подбор (формализация, структурирование и «заземление» ожиданий от вакансии и кандидатов), созданная на основе стратегических планов компании, а на выходе — адаптация нового сотрудника на испытательном сроке и оценка его соответствия работе и корпоративной культуре (табл. 3.1).

Современный рекрутинг характеризуется определенными изменениями в инструментах и скорости работы при сохранении логики и последовательности шагов:

1) анонимный скрининг резюме и слепое интервьюирование;
2) требования навыков продаж у рекрутеров;

Таблица 3.1

Этапы закрытия вакансии

1. Стратегические планы компании, заявка на подбор (внешний или внутренний), уточнение параметров подбора	2. Анализ целевой аудитории кандидатов, создание спроса на вакансию	3. Оценка и отбор кандидатов	4. Предложение о работе (*Job offer*) и планирование испытательного срока для нового сотрудника	5. Оценка нового сотрудника по результатам испытательного срока и принятие решения о дальнейшем сотрудничестве

Источник: составлено автором.

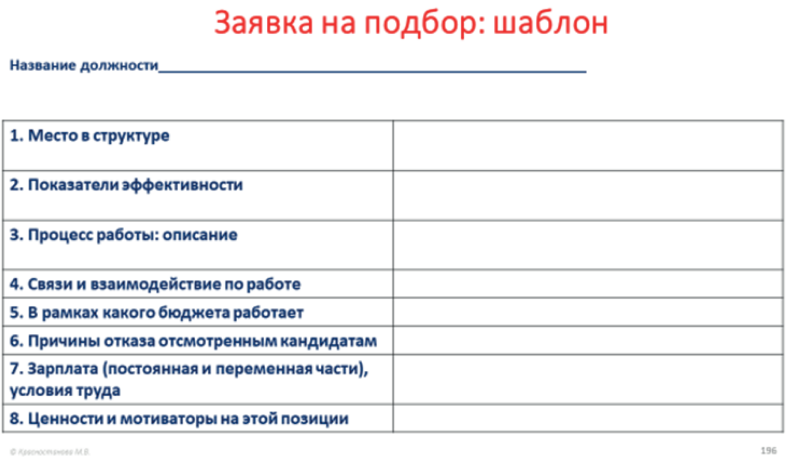
3) рост роли видеоканалов в передаче рекрутинговой информации;
4) проникновение маркетинга в рекрутинг;
5) наем новаторов, кандидатов с нетрадиционным мышлением;
6) сценарное планирование найма, применение прогнозных инструментов;
7) учет затрат, связанных с отрицательным опытом кандидата и новых сотрудников;
8) адаптация всех рекрутинговых коммуникаций под мобильные платформы;
9) влияние скорости рекрутинга на доходы компании;
10) использование *Big Data* в оценке кандидатов;
11) развитие партнерских программ в рекрутинге;
12) принятие рекрутерских решений на основе найденных данных на кандидатов и др.

1-й шаг — формирование заявки на подбор. В силу разных причин на некоторых предприятиях этому шагу не придается нужного значения, тогда как неточности здесь могут обнулять все последующие усилия. Чем больше параметров и требований к будущему сотруднику будет сформулировано, чем точнее и адекватнее рынку будет определено предложение этому сотруднику в части заработной платы и других компенсаций, тем более точным и эффективным будет последующий процесс. Важными вопросами, на которые должна отвечать профессионально сформированная заявка на подбор (не исчерпывающий список, может быть изменен), являются следующие.

1. Каким требованиям корпоративной культуры, каким ценностям компании должен соответствовать сотрудник? Либо какие ценности ни в коем случае не должны быть в ценностной структуре кандидата?
2. Почему люди должны хотеть работать на этой позиции? Какие потребности и мотивация удовлетворяются здесь?

3. Важен ли психотип сотрудника на этой работе, какой он?
4. Зарплата (постоянная и переменная части), условия труда?
5. Кому подчиняется, в каком подразделении в структуре находится, кто подчиняется этой должности?
6. По каким показателям оценивается его работа?
7. Как сейчас строится процесс работы на этой позиции? Или нужно создать оптимальный процесс? Что будет включать первый день на работе?
8. С кем взаимодействует сотрудник по работе: вертикальные и горизонтальные связи?
9. Когда вакансия появилась? Почему?
10. Работает ли сотрудник с бюджетом? Каким?
11. Каких кандидатов уже отсмотрели, почему им отказали?
12. Рассматриваются ли внутренние кандидаты? Если нет, почему?
13. Кандидаты из каких компаний не рассматриваются и почему?

Для эффективности закрытия вакансии важно, чтобы этот шаг рекрутинга был зафиксирован в процессах компании официально и чтобы о его обязательности знали все руководители и специалисты компании. Это может быть сделано как в электронном виде, так и в бумажном, в зависимости от того, что принято в компании. Возможный шаблон заявки на подбор приведен на рис. 3.1.



Заявка на подбор: шаблон

Название должности_____

1. Место в структуре	
2. Показатели эффективности	
3. Процесс работы: описание	
4. Связи и взаимодействие по работе	
5. В рамках какого бюджета работает	
6. Причины отказа отсмотренным кандидатам	
7. Зарплата (постоянная и переменная части), условия труда	
8. Ценности и мотиваторы на этой позиции	

© Красностанова М.В. 196

Рис. 3.1. Заявка на подбор: шаблон
Источник: составлено автором.

2-й шаг — анализ ЦА кандидатов и реклама вакансии. Сегодня среди многочисленных источников поиска кандидатов и рекламы вакансий

все больший вес приобретают различные социальные сети, как профессиональные, так и другие. Хотя справедливости ради следует отметить, что в определенных регионах некоторые вакансии гораздо эффективнее рекламировать на других площадках. Перечислим доступные на сегодняшний день внешние каналы привлечения кандидатов на имеющиеся вакансии:

- родственники, знакомые (быстро иссякающий источник, содержащий риск осложнения отношений между нанятым и нанимаемым из-за неоправданных взаимных ожиданий);
- социальные сети;
- специализированные сайты по поиску работы и кандидатов;
- печатные СМИ (для определенных вакансий, в определенных регионах);
- учебные заведения;
- профессиональные сообщества, конференции, форумы и т.п.;
- прямой поиск (*Executive Search*, *Direct Search*, когда кандидат подбирается с опытом работы в компании определенной отрасли);
- поиск и привлечение конкретной персоналии (*Head hunting*);
- агентства по подбору персонала;
- служба занятости (для определенных вакансий, в определенных регионах);
- уличная реклама, билборды, реклама в метро, на радио, телевидении и т.п.;
- эмбиент-реклама.

Особенностями подбора персонала в социальных сетях является то, что у рекрутера должна быть возможность достаточно регулярно общаться с потенциальными кандидатами на вакансии, а у компании-работодателя должен быть наработан определенный позитивный имидж.

Возможности использования в бизнесе *Big Data* влияют в том числе и на рекрутинг. Некоторые крупные компании внедряют в свои процессы системный скрининг баз резюме и профилей в социальных сетях потенциальных кандидатов. Первичный скрининг и телефонный обзвон кандидатов сегодня уже автоматизированы, и компании, осуществляющие массовый набор персонала, используют эту возможность.

В процессе планирования подбора следует учитывать, преимущественно на чьем рынке это осуществляется: кандидата или работодателя. В первом случае активность рекламы вакансий должна быть выше (рис. 3.2).

Для эффективности создания спроса на вакансию необходимо учитывать общие и специфические правила рекламы (реклама вакансии должна быть ориентирована на потенциального соискателя, т.е. быть размещенной там, где он ее увидит, и быть сделанной так, чтобы привлечь его внимание), что реально осуществимо в командной работе рекрутеров со спе-



Рис. 3.2. Активность соискателей и рекрутеров
Источник: составлено автором.

циалистами по рекламе, маркетингу и т.п. Некоторые распространенные ошибки в рекламе вакансий и рекомендации по их корректировке приведены в табл. 3.2.

Таблица 3.2

Реклама вакансий

Ошибки	Рекомендации
Недостаток / избыток информации о работодателе	Сведения о компании Кто требуется Требования Условия работы Контакты
Смешение посланий	Рекламируемые товары / услуги не смешивать с рекламой вакансий
Вакансии публикуются в неизменном виде, в одном и том же месте длинным списком	Аргументированность наличия большого количества вакансий объективными причинами (расширение, открытие новых направлений, филиалов)
Отсутствие отслеживания эффективности по привлечению кандидатов из разных рекламных источников	Несколько рекламных площадок и анализ эффективности

Источник: составлено автором.

Реклама и продвижение вакансий становятся обязательной частью рекрутинга, особенно в компаниях, ориентированных на развитие и инно-

ваций. При планировании кампании по продвижению вакансий полезно ознакомиться с аналогичным опытом других компаний и конкурентов. Так, например, компания «Икеа» формирует входящий поток кандидатов на работу в своей компании из числа клиентов, что отражено на сайте компании (рис. 3.3).

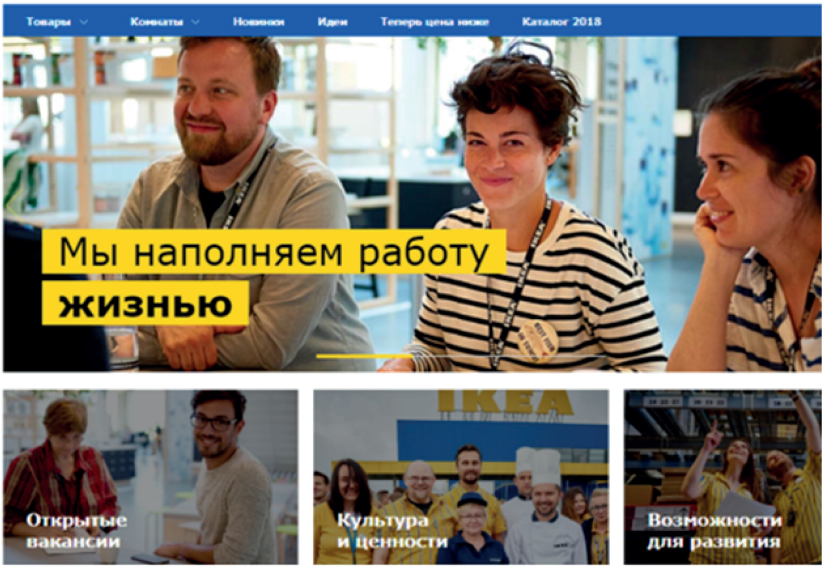


Рис. 3.3. Реклама работы
Источник: www.ikea.com

Некоторые компании сочетают рекламу вакансии с первичным отбором кандидатов на нее (рис. 3.4).

Отдельного упоминания требует относительно новый инструмент в работе с кандидатами на вакансии — бренд работодателя, позволяющий добиваться новых конкурентных преимуществ за счет привлечения и удержания более профессиональной и лояльной рабочей силы. Определений понятия «бренд работодателя» много, суть всего их многообразия заключается в том, что это некоторый привлекательный образ компании-работодателя на рынке в глазах потенциальных и действующих ее сотрудников, который создается как ее реальным положением на рынке (продукты, сервисы, доля, клиенты и т.д.), так и позиционируемыми возможностями для сотрудников в плане карьерного развития, компенсации, обучения и т.д. Так, например, компания *Google*, часто воспринимаемая как «работодатель мечты», реализует принципы «нанимать лучших, платить им выше рынка, ставить амбициозные цели и не мешать». При этом реально в ком-

Проект-менеджер с аналитическим складом ума

Дорогой кандидат, давай мы сообщим НЕ о личных характеристиках, которые у тебя должны быть в резюме, а о критериях оценки, по которым мы будем тебя оценивать. А то, судя по общей массе резюме, все коммуникабельные, исполнительные и гиперзамотивированные на результат. ;-)

С тебя:

– Аналитическое мышление. Любую вещь / процесс ты можешь изучить и разложить на составные части. На собеседовании я попрошу тебя разложить какой-нибудь простой процесс на пошаговую технологию для человека, который ни разу этого не делал. Как зарегистрировать почту, подготовить договор, открыть электронный кошелек.

– Навык быстрого поиска нужной информации. Не знать какие-то вещи нормально. Но уметь быстро находить нужную информацию в Интернете — обязательно. Будь готов показать на практике навык поиска информации, ее систематизации и аргументирования наилучшего варианта. Возможно, это будет задача «найди информацию в Интернете, как установить счетчик Яндекс. Метрики на сайт, и поставь его. Найди онлайн-сервис для объединения PDF файлов или конвертирования файлов в другой формат».

– Умение договариваться. Есть хорошая методика управленческих поединков Владимира Тарасова. Мы с тобой вступим в переговоры. Суть проста — разыграем конфликтную ситуацию, задача будет отстоять свои позиции.

С нас:

– В зависимости от того, как будете добиваться результатов, вся пирамида Маслоу от денег на физиологические потребности до уважения и самореализации от общения с представителями разных сфер, решения сложных задач и движения вперед.

– Работа с разными сферами и клиентами.

– Прописанные *KPI*, предоставление возможности себя проявить, выполнив ту или иную сложную задачу.

Условия:

– Находимся в пешей доступности от метро «XXX».

– По итогам испытательной недели ставка 20 000 руб. + бонусы за выполненные задачи. Совокупный доход: 30 000–40 000 руб.

– Через три месяца пересмотр.

Читайте внимательно вакансию. Нахождение ошибки в объявлении будет считаться плюсом и демонстрировать внимательное изучение вакансии. Резюме отправляйте с пометкой Проект-менеджер.

Рис. 3.4. Первичный отбор кандидатов
Источник: составлено автором.

пании установлены довольно жесткие принципы работы, их немного, но они обязательны для выполнения:

- раз в полгода сотрудники проходят оценку по методу 360^0, а по ее результатам планируется развитие;
- данные по зарплатам закрыты, и обсуждать ее запрещено;
- перейти на позицию менеджера из специалистов можно только изучив курс по менеджменту;
- у каждого сотрудника есть бюджет на обучение, который он может потратить по своему усмотрению, выбрав нужное ему обучение;
- активно используется наставничество;
- при наличии сомнений относительно кандидата его не нанимают;
- бюджет жестко согласовывается, и нарушать его более чем на 10% нельзя;
- в компании сильный менеджмент, команды еженедельно встречаются, контролируют выполнение задач и ставят новые;
- еженедельно все сотрудники компании встречаются на общем информационном совещании, которое ведет Сергей Брин или Ларри Пейдж, где рассказывается текущая информация о компании и каждый может принять участие и инициировать любой вопрос;
- в компании считается, что нельзя замотивировать немотивированных, а нужно нанимать мотивированных людей. Главная ценность и мотивация в компании — повышение прибыли, ответственности, умные сотрудники и амбициозные проекты;

- раз в год проводится анализ удовлетворенности работой, каждый сотрудник заполняет анкету на 100 вопросов;
- в компании существует тотальный контроль за сотрудниками — работать можно только на «железе» компании, удаленная работа не приветствуется, а работа в офисе обеспечена очень комфортными условиями (еда, напитки, интерьеры и т.п.), внутри жесткие уровни доступа, за обман увольняют сразу, 20% рабочего времени можно тратить только из 120% этого времени, все работают очень много, рабочее время контролируется трекерами, в открытых источниках запрещено говорить что-то плохое о компании. С некоторыми отзывами бывших сотрудников компании можно ознакомиться в открытом доступе для получения более объемного представления о реалиях работы в компаниях «мечты» (рис. 3.5).

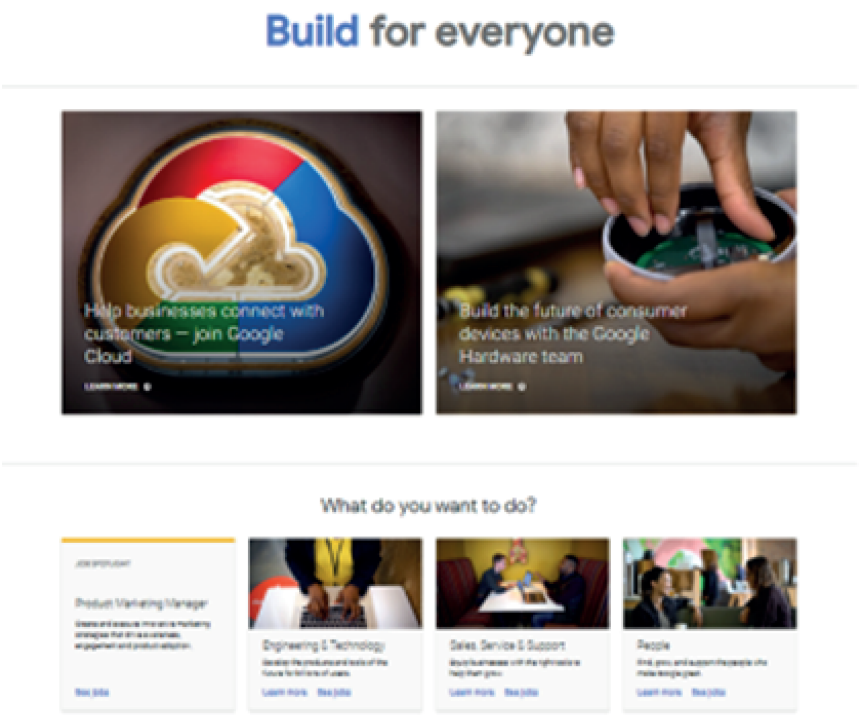


Рис. 3.5. Реклама работодателя
Источник: www.google.com

Представляют интерес основные принципы работы в компании *Amazon*, отражающиеся в позиционировании ее в качестве работодателя:

- компания стремится сохранить предпринимательское мышление стартапа, включая в том числе и очень жесткие методы менеджмента, каждый обязан предложить новую предпринимательскую идею и развить ее в проект;
- экономность и бережливость, в офисах дешевая мебель и нет бесплатного питания;
- все для клиента;
- основа структуры — команды;
- лидерство ожидается от всех;
- обучение, любопытство, трудолюбие — главные ценности («Развивайся или убирайся!»);
- менеджеры по персоналу работают посменно, выходя в том числе на ночные дежурства, поскольку должны быть готовы «разруливать» разные ситуации (драки, роды (в США), оружие и т.п.);
- каждый сотрудник две недели отрабатывает на упаковке товаров и помогает основному персоналу в авральные периоды там же;
- регулярная оценка по методу 360^0;
- противодействие попыткам создать профсоюз;
- предпочитают нанимать бывших военных;
- все сотрудники — участники опционной программы; есть ограничения на годовой доход, все, что выше него, переводится в акции; в случае более раннего увольнения теряется право на получение опциона;
- в коммуникациях предпочтение отдается только прописанному, слайды рисуются только от руки, отвлечения во время совещаний не приветствуются, приняты «сильные» выражения;
- в организационной иерархии компании — всего четыре уровня.

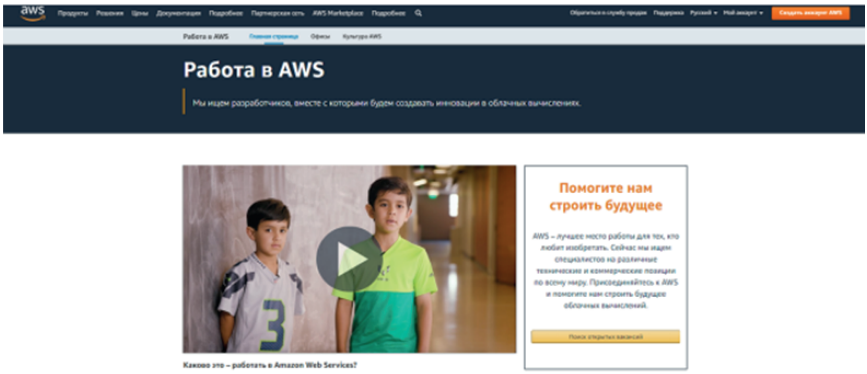


Рис. 3.6. Реклама работы в Amazon
Источник: www.amazon.com

Отзывы бывших работников компании могут дать более разнообразные представления о работе «мечты».

Работа на рынке кандидата требует от рекрутера готовности и умений продвигать — «продавать» вакансию потенциально нужному сотруднику во время первичного контакта и в процессе последующего отбора. Аргументами для такого продвижения могут быть:

- почему я уже столько лет работаю здесь;
- компания обучает сотрудников (тренинги, дистанционные курсы, сертификация, MBA, стажировки и т.п.);
- карьерные возможности;
- социальный пакет и др.

Качество первичного контакта во многом определяет дальнейшее взаимодействие с кандидатами, поэтому полезно, когда рекрутер вооружен специальными скриптами (рис. 3.7).

Шаблон «продающего» сообщения о вакансии.
Первый телефонный контакт

1. «Здравствуйте. Вам удобно сейчас говорить? Меня зовут... Я представляю компанию «...». Хочу рассказать вам о нашей / наших вакансии / вакансиях, это займет 3–4 мин, есть у вас на это время? Если нет, спросить, когда можно перезвонить. Если информация не нужна, вежливо прощаемся: «Если для вас станет актуальным поиск работы, вы можете позвонить мне по телефону «...», также я могу направить мою контактную информацию вам на электронный адрес». Заносим контакт в базу резюме.
2. «Я подбираю сотрудников для компании «Х». Компания на рынке столько-то времени. Мы стабильно развиваемся и достойно оплачиваем труд своих сотрудников. Сейчас нам требуется такой-то специалист, условия работы такие-то, перспективы развития такие-то».
3. «Когда вам удобно встретиться для более подробного знакомства и обсуждения перспектив сотрудничества»?
4. «Наш адрес, мои контакты, жду вас тогда-то, всю эту информацию я вам продублирую на электронный адрес, а накануне встречи позвоню. Спасибо за ваше время, было приятно познакомиться, до встречи!»

Рис. 3.7. Скрипт первого контакта с кандидатом
Источник: составлено автором.

Создание привлекательного образа компании-работодателя и реклама вакансий — специальная работа, которая должна выполняться с участием профессионального маркетолога (рекламщика). Ее результатом является входящий поток кандидатов, отобрать из которых наиболее подходящие — задача следующего шага.

3-й шаг рекрутинга — отбор. Это наиболее информационно заполненная тема в традиционных книгах по поиску сотрудников, поэтому ограничимся важными элементами этого шага для организаций, ориентированных на постоянное обновление и инновации. Работа в динамичной, часто меняющейся организации требует от ее сотрудников определенной гибкости, толерантности к неопределенности, мотивированности к обучению и саморазвитию и тому подобных ценностных ориентиров. Их наличие в ценностной структуре кандидата необходимо выяснять на первых этапах отбора. Следует заметить, что идеальных инструментов оценки кандидатов и прогнозирования их эффективности на новом рабочем месте не существует. Надежность и результативность отбора обеспечиваются применением нескольких методов оценки и «фильтров» на каждом из этапов (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Воронка отбора
Источник: составлено автором.

Оценка кандидатов на вакансии становится более эффективной, если в компании разработаны профили должностей, подразумевающие определенную измерительную шкалу. Основой таких профилей являются компетенции[1]. Содержание и количество компетенций определяются компанией, которая создает их для себя, поэтому компетенции, имеющие

[1] Поведенческая характеристика сотрудника отличает успешного сотрудника от других на уровне наблюдаемого в процессе работы поведения.

одинаковое название, могут содержать в своей структуре различные поведенческие индикаторы и потому, по сути, являться разными компетенциями.

Таблица 3.3

Примеры компетенций

Компетенция	Работа в команде 1	Работа в команде 2
Содержание 1	Поведение в конфликтах	Способность к сопереживанию
Содержание 2	Признание ошибок	Создание «атмосферы» в команде
Содержание 3	Предложение помощи другим	Способность учиться у других

Источник: составлено автором.

Совокупность компетенций образует модель компетенций, которая отражает цели компании и ее организационную культуру. Поэтому модель компетенций разрабатывается под конкретную компанию, и именно поэтому индикаторы в, казалось бы, компетенциях с одинаковыми названиями могут существенно различаться в разных моделях. Главными целями внедрения модели компетенций в компании является повышение организационной культуры и формализация стандартов поведения и деятельности. Поэтому обязательным условием успешности этой инициативы является поддержка высшим уровнем руководства компании. Сегодня наиболее оптимальным количеством компетенций в модели считается 7–10; чем больше компетенций содержит модель и чем больше поведенческих индикаторов включает каждая компетенция, тем сложнее ее применять на практике. При разработке компетенций компании чаще всего останавливаются на варианте общекорпоративных компетенций — обязательных для всех и отражающих стандарты поведения и работы в компании в целом и на профессиональных компетенциях[1], создаваемых под определенные функциональные направления деятельности.

В процессе работы с компетенциями было замечено, что поведенческие индикаторы компетенций обладают свойствами шкалы. В целом существует большое разнообразие шкал измерения компетенций, начиная от бинарных, когда фиксируется наличие положительного или отрицательного индикатора, и заканчивая четырех-, пяти-, семи-, девяти- и одиннадцатиуровневыми шкалами. Уровни шкал могут обозначаться цифрами (1, 2, 3), буквами (A, B, C, D, E) или описаниями (мастерский, экспертный, базовый, недостаточный, неприемлемый и т.д.). Каждая компания при разработке модели компетенций определяется с выбором

[1] Разработка профессиональных компетенций — довольно сложный и кропотливый процесс, занимающий длительные периоды в крупных компаниях.

шкалы сообразно своему видению и задачам. Наиболее распространены четырехуровневые шкалы. Профиль должности — это компетенции модели, распределенные по разным уровням развития относительно оценочной шкалы в соответствии со спецификой должности, работы, на которую формируется профиль (рис. 3.9).

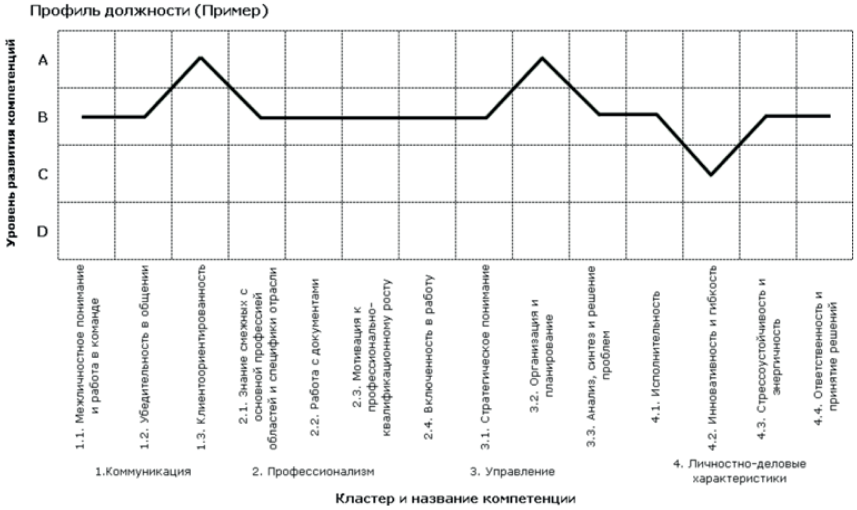


Рис. 3.9. Профиль должности
Источник: составлено автором.

Создание профилей должности — работа объемная, требующая привлечения экспертов, обсуждений и тестирования пилотных вариантов [8]. Различают два основных подхода к созданию профилей должностей:

- подробное описание по компетенциям (уровням развития компетенций) каждой существующей должности (групп должностей) в компании. В таком случае количество профилей должностей равно количеству должностных инструкций в компании;
- описание стандарта деятельности для должностей, на которые сформирована модель компетенций. При таком подходе описание конкретного уровня развития всех компетенций модели (например, 3-го в пятиуровневой модели) является требованием к должности (профилем должности).

Каждый вариант создания профилей должности имеет свои преимущества и недостатки. Первый подход наиболее адекватен для небольших компаний либо для ограниченного круга должностей. Создание профилей для всех должностей в крупных компаниях, численность которых более 3 тыс. человек, требует выделения этой деятельности в отдельный

проект с привлечением дополнительных ресурсов и команд исполнителей. Подробнее практика создания компетенций и профилей должностей раскрывается в специализированных источниках [8].

На каждом из этапов отбора определяется соответствие кандидата требованиям вакансии (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Этапы отбора и оценки кандидатов

Этапы отбора	Оцениваемые параметры
Анализ резюме	Биографические сведения, образование, квалификация и опыт, отчасти и поверхностно ценности и мотивация
Телефонное собеседование	Чуть глубже ценности и мотивация, квалификация, опыт, ожидания от работы, отчасти психологическая совместимость
Очное собеседование	Психологическая совместимость, ценности и мотивация, достоверность данных в резюме
Задания, кейсы, профессиональное тестирование	Профессиональные компетенции
Психологическое тестирование	Способности, личностный профиль

Источник: составлено автором.

Анализ резюме кандидата может дать ответы на следующие вопросы о нем:

1) формальные параметры (образование, опыт, зарплатные ожидания);
2) на какие должности претендует в соотношении с имеющимися квалификацией и опытом;
3) какие задачи выполнял на прежнем месте работы;
4) динамика профессионального развития (смены работы, перерывы в работе);
5) структурированность и грамотность языка;
6) хобби, увлечения и др.

По результатам этого этапа резюме кандидатов сортируются по трем категориям: 1) не подходит; 2) подходит — пригласить на следующий этап; 3) резерв.

В зависимости от конкретной ситуации этапы отбора могут меняться местами, объединяться либо исключаться. Главными требованиями к отбору кандидатов являются наличие системы «фильтров» и включенность в этот процесс не только рекрутера, но и всех других заинтересованных сотрудников. Следует также помнить, что сегодня, когда информация о спо-

собах отбора кандидатов компаниями-работодателями легкодоступна, умение проходить отборочное собеседование не является гарантом того, что кандидат соответствует требованиям. Если в течение первых 10–15 мин собеседования становится понятно, что кандидат хорошо подготовлен к нему, необходимо переходить к другим инструментам оценки.

Все многообразие методов оценки кандидатов можно структурировать в следующем списке:

1. Интервью/собеседование.
2. Тестирование (профессиональное, психологическое).
3. Практические задания.
4. Центр оценки (Assessment Center).

Центр оценки является сложным и достаточно дорогим методом. С подробным описанием практики его разработки и применения следует ознакомиться в специализированных источниках [13, 15].

Задача оценки кандидатов на каждом из этапов отбора заключается в определении того, насколько он готов (хочет) работать и насколько его квалификация позволяет это делать (может). Как мы помним, также важно, чтобы его жизненные ценности и профессиональные приоритеты располагались максимально близко к корпоративной культуре компании-нанимателя (рис. 3.10).

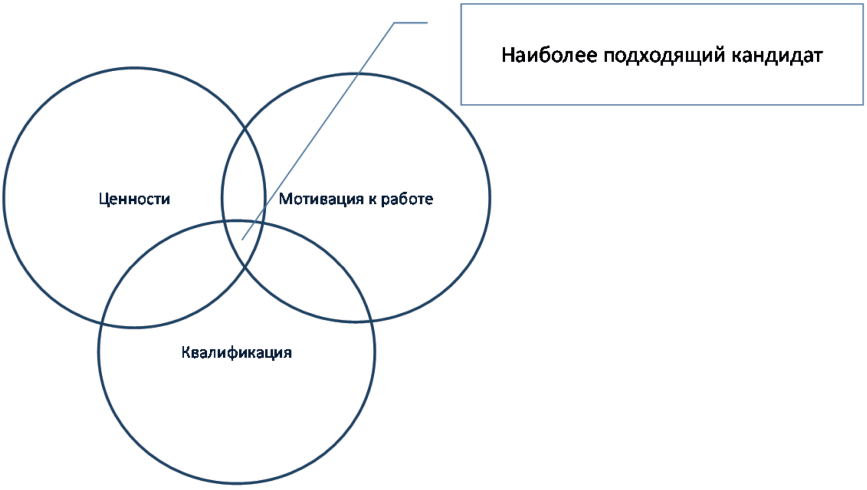


Рис. 3.10. Параметры оценки кандидата
Источник: составлено автором.

Полезно, когда в компании распределение работы по оценке разных параметров кандидатов закреплено документально между всеми заинтересованными в качественном подборе сотрудниками (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Распределение работы при отборе кандидатов

Участники / Функции	Анализ резюме и докладов	Администрирование оценки	Оценка соответствия корпоративной культуре, ценностям компании	Оценка совместимости с руководителем (заказчиком)	Оценка личностно-деловых качеств, компетенций, тестирование	Оценка профессиональных компетенций
Рекрутер	∨	∨	∨	∨	∨	∨ (Отчасти, при наличии шаблонных заданий)
Руководитель (заказчик)				∨		∨
Директор по персоналу (для своего направления и/или топ-менеджмента)	∨		∨	∨		

Источник: составлено автором.

Полезно также понимать, какие параметры и какими методами корректно оценивать (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Участники оценки кандидатов

Участники / Функции	Оценка соответствия корпоративной культуре, ценностям компании	Оценка совместимости с руководителем (заказчиком)	Оценка личностно-деловых качеств, компетенций, тестирование	Оценка профессиональных компетенций
Рекрутер	Интервью, собеседование	Интервью, собеседование, тестирование	Интервью, собеседование, тестирование	Тестирование
Руководитель (заказчик)		Интервью, собеседование		Интервью, собеседование, задания
Директор по персоналу (для своего направления и/или топ-менеджмента)	Интервью, собеседование	Интервью, собеседование		

Источник: составлено автором.

Процесс прохождения кандидатом разных этапов отбора должен фиксироваться в специальных документах либо электронной системе (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Лист оценки кандидата

Этапы	Методы оценки	Критерии оценки	Оценка	Вес оценки	Итого	Комментарии
1	Интервью, собеседование с рекрутером, тестирование	Корпоративная культура, ценности компании,				
		Совместимость с руководителем (заказчиком)				
		Компетенция 1				
		Компетенция 2				
		Компетенция 3				
2	Интервью, собеседование с руководителем, задание	Компетенция 4				
		Компетенция 5				
3	Финальное интервью	Соответствие профилю				

Источник: составлено автором.

Несмотря на все многообразие инструментов оценки и отбора кандидатов, собеседование остается базовым инструментом (автоматизированным либо осуществляемым в очном / дистанционном режиме). В практике отбора наработаны шаблоны вопросов, грамотное применение которых дает достаточную для прогнозирования успешности кандидата информацию.

Помня, что задачей отборочного интервью является оценка, насколько кандидат мотивирован и квалифицирован для работы, важно понимать, что реально можно оценить следующее:

1) насколько хорошо человек умеет проходить интервью;
2) соответствие написанного в резюме / анкете реальности;
3) особенности мотивации;
4) совместимость с сотрудниками, ценностями, корпоративной культурой компании.

Существуют различные классификации вопросов, которые можно обобщить в следующую структуру (табл. 3.8).

Таблица 3.8

Типы вопросов

Вопросы	Характеристики	Когда нужны
Закрытые вопросы	Ответ: ДА или НЕТ	Уточнить, контролировать, констатировать согласие или несогласие и т.п.
Наводящие	Содержат ответ	Подвести к нужному ответу
Альтернативные	Содержат ограниченный набор выборов	Обрисовать варианты, уточнить, ограничить выбор, подвести к завершению
Открытые	Поощряют размышления, аргументы, высказывание мнений	Получить максимум информации, установить, наладить контакт

Источник: составлено автором.

Учитывая, что максимальную информацию о кандидате можно получить через открытые вопросы, в практике отборочных интервью были наработаны определенные типы открытых вопросов (табл. 3.9).

Таблица 3.9

Открытые вопросы в оценочном собеседовании

Тип вопроса	Описание	Пример вопроса
Проективный / теоретический	Основан на том, что человек склонен проецировать, т.е. переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию (объяснение) действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т.п.	• Что стимулирует людей работать наиболее эффективно? • Что нравится людям в работе? • Почему человек выбирает ту или иную профессию? • Что может побудить человека уволиться?
***S.T.A. R.* — вопрос (*Situation*, *Task*, *Action*, *Result*)**	*Situation* — описание определенной ситуации из прошлого, связанной с исследуемой характеристикой. *Task* — что конкретно нужно было сделать, чего достичь, каких целей. *Action* — что было сделано для достижения цели, почему именно это, какие были альтернативы. Results — что стало результатом предпринятых действий, и как это соотносилось с изначальными целями? Как полученный опыт можно применять дальше?	• Приведите пример, как вы работали с проблемным клиентом. • Опишите проблемную ситуацию, ее участников. • Что конкретно вам нужно было в этой ситуации, какие цели ставили перед собой? • Что сделали для достижения этих целей? • К каким результатам пришли и как этот опыт использовали в дальнейшем?

Таблица 3.9. Окончание

Тип вопроса	Описание	Пример вопроса
PARLA*-вопрос *(PROBLEM, ACTION, RESULT, LEARNED)	Аналогичный предыдущему тип вопроса. ***PROBLEM*** — ПРОБЛЕМА ***ACTION*** — ДЕЙСТВИЕ ***RESULT*** — РЕЗУЛЬТАТ ***LEARNED*** — НАУЧИЛСЯ ***APPLIED*** — ПРИМЕНИЛ	• Опишите проблему с подчиненным. • Что вы делали для решения этой проблемы? • Какой результат получили? • Чему научило вас решение этой проблемы? • Как и где вы применили полученный опыт?
Кейс-вопрос	Основан на моделировании определенных ситуаций, требующих оцениваемых компетенций, в которых кандидату предлагают описать свои выборы и решения. Особенно полезны вопросы этого типа могут быть в работе с молодыми, не имеющими еще своего опыта специалистами или кандидатами, которым сложно вспомнить примеры из своей практики	• Представьте себе, что вам одновременно поступили два предложения от работодателей. Как вы будете делать выбор? • Представьте: у вас через 1,5 ч запланировано совещание с руководителями подразделений по новым проектам в компании. Вам звонят из дома и сообщают, что вы затопили соседей. Ваши действия?

Источник: составлено автором.

Примеры разных вопросов для оценки компетенции «Обеспечение результата» приведены в табл. 3.10.

Таблица 3.10

Примеры открытых вопросов

Проективные	*STAR*	Кейс-вопрос
Что требуется сотрудникам для обеспечения результата в срок и с нужным качеством?	Какими результатами в своей работе гордитесь?	Представьте: у вас через 1,5 ч запланирована фокус-группа по новому продукту. Вам звонят из дома и сообщают, что ваш ребенок травмирован на прогулке в саду и его необходимо госпитализировать. Ваши действия?
Почему сотрудники не всегда обеспечивают результат, концентрируясь на процессе?	Как вы их достигли? Опишите ситуацию, ваши цели в ней. Что конкретно вы предпринимали для достижения результата? Каков был эффект от действий? Чему вы научились в этой ситуации? Где и как применяете полученный опыт?	
Зачем делегировать определенные задачи подчиненным?		
Почему сотрудники стремятся достигать в первую очередь своих целей?		

Источник: составлено автором.

Полезно при проектировании вопросов для оценки компетенций заранее понимать, какие ответы и как будут интерпретироваться относительно оценочной шкалы (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Бланк оценки кандидата на вакансию

Компетенции	Вопрос	Ответ +	Ответ –	Оценка	Комментарии, ценности кандидата
Компетенция 1					
Компетенция 2					

Источник: составлено автором.

При подготовке и проведении отборочного собеседования следует помнить об основных его принципах: целеполагание (каждый вопрос должен работать на оцениваемые компетенции); баланс разных вопросов; наблюдение во время интервью за динамикой контакта и поведением интервьюируемого.

Результатом оценки кандидата на вакансию должно быть понимание, насколько его квалификация позволяет ему работать, а мотивационно-ценностный профиль совпадает с тем, что может дать вакансия. Учитывая, что, говоря о себе и отвечая на вопросы рекрутера, кандидат прежде всего открывает свои ценности и приоритеты в работе, рекрутеру важно просто замечать и этот пласт коммуникаций, фиксируя при необходимости наиболее важное для принятия дальнейших решений (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Профиль кандидата и вакансии
Источник: составлено автором.

Тестирование как метод оценки кандидатов сегодня также широко используется компаниями, практикующими системный подход в работе с персоналом. Профессиональное тестирование позволяет достаточно компактно и оперативно оценивать знания кандидатов, а среди многообразия психологических тестов наиболее подходящими для целей оценки и отбора кандидатов являются тесты способностей (рис. 3.12).



Рис. 3.12. Тестирование в рекрутинге
Источник: составлено автором.

При использовании тестирования важно, чтобы профиль должности включал эталонные результаты по тестам, а психодиагностику проводил квалифицированный специалист (особенно при работе с проективными тестами).

4-й шаг рекрутинга — предложение о работе кандидату и планирование его адаптации на испытательном сроке. В международном, а позже и в российском рекрутинге вручение выбранному кандидату предложения о работе (*job offer*) становится распространенной практикой. Главными задачами этого документа являются:

- закрепление и формализация достигнутых договоренностей на прошедших собеседованиях с фиксацией единства взглядов у компании и соискателя;
- повышение уверенности кандидата и престижа работодателя.

Разнообразные формы предложений о работе в большинстве случаев содержат следующие пункты (могут варьироваться и дополняться):

- название должности и структурного подразделения;
- уровень подчиненности, функциональные обязанности;

- задачи на испытательный срок;
- структура дохода будущего сотрудника (оклад, премии и бонусы), социальный пакет, предлагаемый компанией для данной должности (это может быть полис ДМС, корпоративная мобильная связь, оплата съемного жилья и т.д.);
- условия переезда, если вступление в должность подразумевает переезд;
- дата выхода на работу.

Необходимость адаптации сотрудника в течение испытательного срока диктуется как бизнес-задачами компании-нанимателя (важно, чтобы новый сотрудник вышел на пик своей эффективности быстрее), так и юридической стороной отношений работника и работодателя в российском правовом поле (увольнение по инициативе работодателя в российском трудовом праве проще всего осуществлять на испытательном сроке).

Нового сотрудника на новом рабочем месте заботит масса вопросов, за которыми стоят понятные базовые потребности в определенности и принятии новым сообществом (табл. 3.12).

Таблица 3.12

Адаптация нового сотрудника

Вопрос	Потребность
Куда идти, кто встречает, во что одеваться, у кого спрашивать и т.п.	В наставнике
Где я буду сидеть, будет ли рабочее место сразу, понравлюсь ли коллегам и т.п.?	В комфорте и принятии
Кто чем занимается, у кого какие задачи и т.п.?	В знании организационной структуры, функционала коллег
Планы компании, куда она движется, какие цели и т.п.?	В знании стратегии и направлений развития компании
С чего начинать и продолжать работу?	В четкости рабочих задач

Источник: составлено автором.

Работодателю со своей стороны важно, чтобы новый сотрудник максимально быстро приступил к работе, почувствовал контекст, философию, ценности, быстро стал выдавать нужный результат, был вовлечен в работу и наладил рабочие связи. Специально организованная адаптация позволяет быстрее и точнее оценивать нового сотрудника в работе.

Многообразие вариантов адаптации нового сотрудника к работе можно структурировать по четырем состояниям (табл. 3.13).

Таблица 3.13

Виды адаптаций новых сотрудников

Отрицание	Кооптация	Маскировка	Адаптивный индивидуализм
Новый сотрудник не принимает ценности организации, его ожидания целиком не совпадают с реальностью. В большинстве случаев такие сотрудники увольняются в первые месяцы работы	Подобные сотрудники полностью принимают все правила и нормы организации. Такой тип сотрудников составляет большую часть штата любой организации	Сотрудник демонстрирует принятие второстепенных установленных в организации норм и правил при одновременном «отрицании» основных установок. Подобная линия поведения типична для сотрудников группы риска, которые могут разорвать трудовое соглашение в любой момент	Принятие основных правил и норм организации при полном «несогласии» с второстепенными ценностями. Это дает возможность работнику сохранить собственную индивидуальность и отлично справляться со своими служебными обязанностями

Источник: составлено автором.

Разные аспекты адаптации к новой работе можно структурировать по нескольким основаниям (табл. 3.14).

Таблица 3.14

Аспекты адаптации

Аспект адаптации	Основные вопросы
Корпоративный	• Какое место занимает компания на рынке? Как идут дела? К чему она стремится? • Каковы стратегические цели и приоритеты компании? • Кто является ключевыми клиентами? Кто — основными конкурентами? • Как осуществляется управление компанией? Кто принимает решения? • Какова структура компании? Где какие подразделения расположены? • Какова периодичность и технология планирования и отчетности? • Какие действуют процедуры, регламенты? • Кто и в каком порядке подписывает документы?
Социальный	• Какой стиль общения принят в коллективе (дружеский, официально-деловой, богемный, «Комеди-клаб» и т.п.)? • Как принято обращаться к сотрудникам, равным по уровню / должности, подчиненным, руководителям? • Есть ли в компании какие-то группы, «лагеря», территории? Какие между ними взаимоотношения? • С кем обедать? С кем курить? • У кого дети такого же возраста? У кого кошки / собаки / рыбки / птички? У кого похожие хобби, увлечения? • Что можно / нельзя обсуждать в курилке, за обедом? • К кому можно / нельзя обращаться за помощью, советом?

Таблица 3.14. Окончание

Аспект адаптации	Основные вопросы
Организационный	• Где находится туалет? Где можно курить? Где находится столовая? • Где можно разместить свои вещи? • Как оформить постоянный пропуск? • Кто настроит компьютер? • Когда и где выдают зарплату? • Как здесь пьют чай / кофе? Можно ли принести свою кружку? Можно ли пить кофе на рабочем месте? • Можно ли повесить над рабочим столом плакат любимой рок-группы? Семейное фото? Календарь с видами природы? • Как заказать канцелярию, курьера, машину, переговорную комнату? • К кому обращаться по поводу неисправностей в компьютере? • Где взять положенный корпоративный мобильный? Медицинскую страховку? • Как принято справлять дни рождения? Сколько сдавать на подарки и кому? • Во сколько принято уходить домой? Можно ли утром опаздывать? • Как составляется график отпусков?
Технический	• Запомнить новый пароль, привыкнуть к новой клавиатуре, настроить почтовую программу, обзавестись привычными закладками в «Избранном», занести нужные контакты в «Адресную книгу». • Освоить новую модель телефона, факса, копира, брошюровщика и пр. • Разобраться во внутрифирменной системе хранения информации, где что лежит, как называются нужные папки. • Освоить специфическое производственное (складское, IT- и тому подобное) оборудование. • Освоить специфическое программное обеспечение (БД)
Профессиональный	• Используемые в компании технологии и техники. • Стандарты работы. Документация. • Нормы, нормативы, технические требования. • Перспективы профессионального и карьерного роста. • Возможности обучения, повышения квалификации. • Параметры оценки качества работы и т.д.
Психофизиологический	• **Сменный график работы.** Если человек никогда не работал по ночам, ему будет объективно тяжело работать посменно или менять время пребывания на работе, к примеру, с 8 на 12 ч. • **График работы сдвинут.** В некоторых компаниях предлагается график работы с 7.00 до 16.00, в других — с 11.00 до 20.00. Резко переключиться с одного режима работы на другой нередко бывает довольно сложно. • **Ненормированный рабочий день.** К ненормированной работе сложно привыкнуть, если в предыдущей компании график работы сотрудника был нормированным. Необходимость сверхурочной работы нужно обговаривать на собеседовании. • **Длительные командировки.** Для ряда сотрудников длительные разъезды могут стать дополнительным стрессом. • **Проектная работа.** В случае проектной работы сотрудник должен быть готов к пиковым нагрузкам, которые обычно возникают перед сдачей проекта.

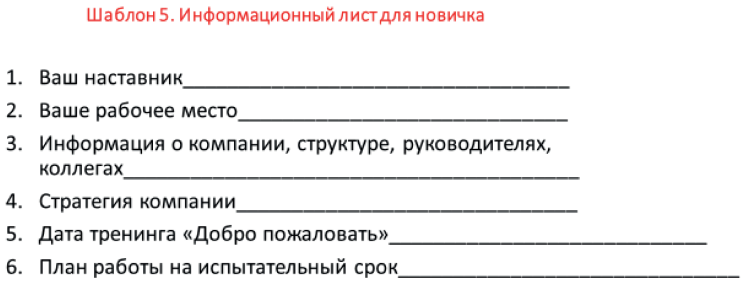
Источник: составлено автором.

Среди базовых инструментов адаптации новых сотрудников в организации выделяются:

- «WELCOME! Добро пожаловать! Тренинг»;
- «Книга сотрудника»;
- «Первый день новичка»;
- «Наставничество».

Учитывая ожидания и особенности мышления поколений новых сотрудников, любой из этих инструментов может реализовываться в формате геймефикации, стиль, сложность и масштаб которой каждая компания определяет сама.

Полезно, когда новый сотрудник получает на руки в начале работы в новой компании документ / доступ в систему, содержащий ответы на его следующие вопросы (рис. 3.13).


Шаблон 5. Информационный лист для новичка

1. Ваш наставник_____
2. Ваше рабочее место_____
3. Информация о компании, структуре, руководителях, коллегах_____
4. Стратегия компании_____
5. Дата тренинга «Добро пожаловать»_____
6. План работы на испытательный срок_____

Рис. 3.13. Информационный лист для новичка
Источник: составлено автором.

Направленность на инновации, развитие и масштабирование бизнеса предполагает готовность рекрутеров работать в логике массового подбора, который предполагает активное продвижение вакансий (табл. 3.15).

Таблица 3.15

Текущий и массовый подбор

Текущий подбор	Массовый подбор
1. Количество разных вакансий в работе: 3–15. 2. **Время на закрытие вакансии:** две недели — 12 мес. + бесконечность. 3. **Методы привлечения и отбора:** выборочные, разные. 4. **Планирование и привлечение:** по потребности, по стратегии. 5. **Автоматизация** не обязательна	1. **Количество разных вакансий в работе:** 2–4 шт. 2. **Время на закрытие вакансии:** одна неделя — один месяц. 3. **Методы привлечения и отбора:** типовые. 4. **Планирование и привлечение:** постоянно. 5. **Автоматизация** критична

Источник: составлено автором.

Конверсия при массовом подборе отличается от текущего подбора следующим (рис. 3.14).



Рис. 3.14. Конверсия массового подбора
Источник: составлено автором.

При планировании массового подбора важно понимать необходимые мощности и реалистичность показателей (рис. 3.15).

Расчет трудоёмкости массового подбора (массовое закрытие вакансий: нанять 40 чел. за 1 мес.)

2 недели активная реклама и продвижение вакансии; потом просто постоянная реклама

Недели	Работа	Человеко-часы	Рекомендуемое кол-во рекрутеров/Продолжительность
1	Обзвон 2000 откликнувшихся, приглашение на интервью	2000 чел.*10 мин. = 20 000 мин.= **333 часа = 8 недель**	8 /1 неделя
2	Отбор из 600 дошедших (20 групп; 1 группа – 2 ведущих)	20*4 часа=80 часов	4 /5 дней
3	Приглашение на работу 100 прошедших отбор	100*10 мин.=1000 мин.=16 часов	2 / 8 часов
4	Организация обучения и адаптации 40 новых сотрудников	По бизнес-процессу	

Рис. 3.15. Трудоемкость массового подбора
Источник: составлено автором.

Для воронки массового отбора применяются те же инструменты и методы, но в определенной последовательности (рис. 3.16).



Рис. 3.16. Схема массового подбора
Источник: составлено автором.

На каждом из этапов отбора решаются свои задачи различными методами (на примере вакансии менеджера по продажам) (табл. 3.16).

Таблица 3.16

Пример отбора кандидатов

Методы массового отбора	Содержание и оцениваемые параметры
1. Продажа компании и вакансии	Ролик о компании, истории успеха, возможности и т.п.
2. Блиц-опрос и наблюдение	Невербалика, опрятность, поведение, уровень насущных потребностей / амбиций (и их адекватность), соотношения оклада / процентов, мотивация: деньги / старание, результат / процесс, честность, опыт и истории, внутренняя / внешняя мотивация, достижения, искренность, умение отвечать на неудобные вопросы, уверенность в себе и т.п.
3. Знание продукта и компании, навыки продаж	Продать продукт / услугу. Вариант — продажи «в полях», когда кандидаты на улице должны заинтересовать своим продуктом случайных прохожих

Таблица 3.16. Окончание

Методы массового отбора	Содержание и оцениваемые параметры
4. Творческое задание / «За стеклом»: кандидаты под наблюдением создают по заданным критериям продукт / процесс и т.п. и презентуют его	Готовность к не очень понятным действиям, мотивация / лояльность, соответствие времени и объема исполнения заданным параметрам, грамотность, стиль, оригинальность подачи / поведение в команде, умение слушать и говорить, стиль коммуникаций и убеждения, работа с возражениями, лидерские качества
5. Финал	Продажа компании и вакансии кандидатами самим себе по заданной схеме

Источник: составлено автором.

5-й шаг закрытия вакансии — оценка кандидата перед окончанием испытательного срока обычно осуществляется непосредственным руководителем при активном участии / администрировании специалиста по персоналу. Основным методом на этом этапе является собеседование, цель которого — определение того, насколько успешно новый сотрудник выполнил план работы этого периода и адаптировался к корпоративной культуре компании. Результаты такого собеседования должны быть зафиксированы в соответствующем документе / системе.

3.2. Ситуационная модель управления и системная обратная связь как основные инструменты развития коллективов и организаций

Организация, ориентированная на развитие и инновации, реализует задачи управления коллективами, опираясь как на классические инструменты, так и на их современные модификации. Логика и содержание управления людьми на предприятиях мало изменились со времен научной организации труда (планирование и распределение задач, контроль исполнения, мотивация и развитие), приобретя дополнительные технические возможности в наши дни и несколько изменившись под всеобщее ускорение процессов. Эволюция взглядов на управление людьми в организациях от механистического подхода через «школу отношений», лидерство и др. к самоуправляемым командам подтверждает, что, по сути, у руководителя два рычага влияния на сотрудников и коллективы, два источника их развития: административная власть (возможность влиять на доход и благополучие сотрудника по материальным, юридическим, правовым основаниям) и воздействующая коммуникация (умение слышать и убеждать, грамотно использовать обратную связь, мотивировать

и вдохновлять). Недоработки в том или ином направлении снижают эффективность этой управленческой функции и останавливают развитие коллективов, компании.

Правила постановки задач подчиненным в соответствии с определенными правилами — тема, глубоко и всесторонне проработанная в многочисленной литературе по менеджменту [8, 17, 18, 29]. Особого внимания требует модель ситуационного руководства как наиболее подходящая в условиях постоянных изменений и развития. Суть ее заключается в зависимости стиля постановки задач и контроля от уровня автономии сотрудника, в его возможности и готовности действовать с определенной самостоятельностью для решения профессиональных задач. Автономия сотрудника определяется двумя параметрами — мотивацией и квалификацией (непротиворечивость ценностей сотрудника культуре организации подразумевается). Понятие автономии сотрудника — динамическое, оно может меняться в зависимости от внешних и внутренних факторов его работы (рис. 3.17).



Рис. 3.17. Автономия сотрудника
Источник: составлено автором.

Как в любой типологии и классификациях «чистые» типы в реальной работе встретить сложно, но их описание задает удобную систему отсчета и способы управления. Подразумевается также не абсолютность, а некоторая относительность, шкальность параметров мотивированности и компетентности.

A1 (низкая автономия) — сотрудник недостаточно мотивирован и квалифицирован.

А2 (средняя автономия) — сотрудник недостаточно квалифицирован, но мотивирован.

А3 (средняя автономия) — сотрудник квалифицирован, но недостаточно мотивирован.

А4 (высокая автономия) — сотрудник высоко квалифицирован и мотивирован.

Модель ситуационного управления подразумевает разные управленческие стили, разное ролевое поведение управленца, лидера в зависимости от автономии сотрудника и рабочей ситуации. Различают четыре стиля управления (названия могут разниться в разных источниках, суть их сохраняется): авторитарный, обучающий, мотивирующий, делегирующий (рис. 3.18).



Рис. 3.18. Стили управления
Источник: составлено автором.

Особенности этих четырех стилей реализуются в основном в способах постановки задач, контроле исполнения, дистанции и контакте с подчиненным и др. (табл. 3.17).

Таблица 3.17

Проявление стилей управления в работе

Стиль	Принятие решений	Постановка задач	Контроль исполнения	Дистанция и контакт	Условия применения
Авторитарный	Руководитель, который говорит, что и как нужно делать, не объясняя почему	Точные указания, инструкции, что и как сделать, письменное взаимодействие предпочтительно	Заранее спланирован, частый, по процессу, в соответствии с графиком	Большая, формальный, строго ограничен рабочими вопросами	• Низкая автономность подчиненных • Новая команда, изменения • Кризис
Обучающий	Руководитель, который объясняет, что и как нужно сделать, аргументируя, почему так, а не иначе, и умеет показать на примере, обучить	Четко объясняет, что, как делать, показывает на примере, поддерживает, повторяет, тренирует	Контроль по процессу, производится с целью добиться повышения эффективности	Гибкая, ближе к короткой, контакт разносторонний, атмосфера дружественная, поддерживающая, деловая	• Руководитель умеет слышать других и быть наставником • Сотруднику не хватает необходимых компетенций • Руководителем и подчиненным разделяются ценности развития, обучения, вовлеченности
Убеждающий	Руководитель и сотрудник совместно обсуждают, аргументируют	Постановка задач направлена на то, чтобы замотивировать и поддержать сотрудника	Двусторонняя поддерживающая обратная связь как в запланированном графике, так и сверх него	Короткая, много личных бесед и консультаций, обсуждений. Личные проблемы и обстоятельства сотрудника имеют значение	• У сотрудника снижена мотивация, ему требуется поддержка • Высокий профессионализм сотрудника и его ценность для руководителя • Необходимо повысить вовлеченность сотрудника в работу
Делегирующий	Сотрудник сам принимает решения, может обсуждать их с руководителем	Постановка задач по проблеме, сотрудник сам принимает решение о способах достижения, проектный стиль	Контроль по графику, по результату. По инициативе сотрудника возможны дополнительные встречи, обсуждения	Большая, руководитель и сотрудник доверяют друг другу, руководитель помогает косвенно информацией, контактами и т.п.	• Руководитель умеет быть и рядом, и в стороне • Сотрудники опытны, высоко автономны • Правила делегирования четко определены • Проектная работа

Источник: составлено автором.

Чередование управленческих стилей является по своей сути инструментом развития сотрудников и бизнеса через сотрудников (рис. 3.19).



Рис. 3.19. Стили управления и развитие автономности сотрудника
Источник: составлено автором.

Собственнику, руководителю, оперативно управляющему компанией, полезно замечать определенные сигналы от своего бизнеса, возникающие на разных этапах его развития и свидетельствующие о необходимости изменений (табл. 3.18).

Известно, что все неживые системы со временем стремятся к понижению энергии — камни разрушаются и становятся песком, вулканы извергаются и становятся горами, скалами, которые, в свою очередь, тоже со временем разрушаются, огонь без топлива прогорает и исчезает и т.д. Живым же системам для поддержания жизни необходим определенный уровень энергии. Поэтому со временем в них возникает баланс между потребляемой и отдаваемой энергиями.

Для изменений и развития жизненной энергии требуется больше, чем для поддержания текущего состояния дел, которую организация может приобрести только из синергии мотиваций ее сотрудников. То есть, для того чтобы менять и развивать организацию, этого должна *хотеть* большая часть сотрудников, а точнее та часть сотрудников, у кого существует больше возможностей производить необходимые изменения. Это желание и мотивация своими источниками могут иметь как внутренние ценности и приоритеты сотрудников, так и внешние факторы в виде показателей эффективности, целей, возможностей или угроз. Возможности создания систем управления мотивацией в ее монетарно-материаль-

Таблица 3.18

Сигналы к изменениям в организации

Сигналы	Изменения в управлении	Изменения в привычках руководителя	Негативные последствия при отсутствии изменений
• Постоянная нехватка времени • Физическое и эмоциональное истощение руководителя • Потеря полноты картины о компании • Авралы, жалобы сотрудников на нехватку времени • Ощущение массы возможностей для роста, но невозможность сконцентрироваться на чем-то конкретном • Ощущение тяжести бремени единоличного управления всеми рисками • Растущие требования клиентов и давление со стороны конкурентов	• Четкая формализация будущего направления развития компании • Наем разносторонне одаренных людей с похожими ценностями, способных расти вместе с компанией, и четкое определение круга их обязанностей • Делегирование обязанностей, постановка четких целей, сроков, озвучивание ожиданий и контроль исполнения • Привлечение наставников, уже прошедших путь вместе с руководителем	• Отказ от некоторых обязанностей, передача их другим сотрудникам, обучение их, контроль • Доверие квалифицированным и лояльным сотрудникам • Признание заслуг других и их вклада в совместную работу • Системное планирование, стиль управления — не реагирующий, а инициативный • Создание структуры и формализация процессов	• Снижение автономии сотрудников • Отсутствие стратегии, постоянное реагирование вместо проактивности • Распыление усилий, упадок • Потеря авторитета лидера у сотрудников
• Ощущение увеличивающихся нагрузок и нехватки более совершенных процессов • Вынужденный обвальный наем нового персонала и снижение его качества из-за скорости • Дефицит профессионалов, неровный уровень сотрудников	• Создание команды менеджеров-экспертов по функциональным направлениям (компетентнее руководителя), объективная оценка сильных и слабых сторон руководителя и менеджеров • Описание каждого раздела необходимой функциональной работы (что нужно делать по каждому направлению),	• Передача полномочий планирования и контроля функциональным менеджерам-экспертам по их направлениям • Опора на сотрудничающий стиль управления, четкое определение зон ответственности за принятие решений • Обеспечение постоянного планирования и контроль за исполнением	• Обособление функциональных направлений, внутренние интриги и распри • Авралы, потеря общих видения, культуры и ценностей • Наступающая конкуренция, устаревание продуктов и услуг, торможение процессов и недостатки структуры, снижение качества продукции и услуг

Таблица 3.18. Продолжение

Сигналы	Изменения в управлении	Изменения в привычках руководителя	Негативные последствия при отсутствии изменений
• Ощущение недостаточности инициативы и самостоятельности менеджеров • Гипертрофированная концентрация на внутренней жизни компании • Изменение культуры компании, исчезновение ощущения «семьи» в компании	определение имеющихся пробелов и поиск новых людей для их покрытия, обучение имеющихся • Согласование действий команды, сотрудников путем развития навыков общения, конструктивным решением разногласий и обеспечением информированности • Роль руководителя-наставника • Изучение рынка и определенное позиционирование компании на рынке • Управление продажами, дистрибуцией и внутренней деятельностью • Управление персоналом, его отбор, наем, обучение • Отслеживание и поощрение новаторства в продукции и услугах	• Расставание с неподходящими сотрудниками • Четкое описание и поддержание всех процессов — управления людьми, планирования и контроля, продаж и маркетинга, производства • Осознание факта непохожести друг на друга и на руководителя сотрудников компании • Принятие факта, что не только руководитель является источником грамотных решений и творческих находок	• Упадок компании, топтание на месте
• Необходимость руководителю проводить большую часть времени вне компании, налаживая внешние связи, находя стратегических партнеров и представляя компанию	• Руководитель — катализатор изменений, планирующий, информирующий и вдохновляющий сотрудников	• Отход руководителя от повседневных дел и акцент на стратегии	• Топтание компании на месте и ее гибель без четкого понимания причин • Новые конкуренты, снижение доходов и прибыли • Реагирующий кризисный режим работы

Таблица 3.18. Окончание

Сигналы	Изменения в управлении	Изменения в привычках руководителя	Негативные последствия при отсутствии изменений
• Полная картина компании — только у руководителя, все сосредоточены на текущем, и это его раздражает • Избыток людей, неповоротливость компании, необходимость реорганизации • Рассогласованность в действиях функциональных лидеров, конфликт с руководителем • Постоянно растущая роль руководителя как главного менеджера, нехватка времени охватить все вопросы • Мысли об IPO или крупном поглощении	• Делегирование оперативного управления созданной команде лидеров-менеджеров • Сосредоточение руководителя на стратегическом планировании и внешних контактах • Донесение руководителем до каждого из лидеров-менеджеров своих ожиданий и совместное определение системы периодической отчетности и контроля • Создание самоуправляющихся команд на всех уровнях иерархии, способных транслировать цели компании на своих уровнях и добиваться их исполнения грамотным планированием и контролем • Формирование культуры организации, транслирующей необходимые ценности и убеждения, поддерживающие необходимую модель развития • Разработка системы вознаграждения и признания, отражающей основные ценности компании	• Правильный выбор времени для отхода руководителя от повседневных дел после формирования команды лидеров-менеджеров оценки их способностей действовать самостоятельно • Делегировать команде лидеров выполнение текущих и стратегических задач после предварительного их обучения • Регулярная оценка состояния команды лидеров и ее укрепление • Проведение постоянных преобразований с учетом мнения лидеров, сотрудников и соперников	

Источник: составлено автором.

ной части блестяще описаны в некоторых современных книгах экспертов-практиков [17]. Однако базовым условием наличия энергии мотивации на развитие и изменения в организации является работающая система обратной связи между сотрудниками, менеджментом, коллегами, собственниками, клиентами и др., чья деятельность так или иначе влияет на компанию. В рамках взаимодействия «руководитель — сотрудник» такой обратной связью выступает система оценки и развития сотрудников компании. Среди методов и инструментов оценки сотрудников как в автоматизированном, так и в «ручном» режиме применяются следующие:

- структурированное интервью (по компетенциям, целям, показателям эффективности);
- 360°, когда по запланированным параметрам сотрудника оценивают руководитель, подчиненные, коллеги, клиенты, затем эти оценки обобщаются, обрабатываются, а полученная объемная картина служит основой для ежегодного диалога между руководителем и сотрудником;
- тестирование (профессиональное, по компетенциям);
- центр оценки (ассессмент-центр);
- аттестация (поскольку этот метод оценки сотрудников регламентируется Трудовым кодексом, является сложным в организации и малоэффективным с точки зрения бизнес-целей, все меньше компаний, работающих на конкурентном рынке, применяют его).

Основной задачей этих разнообразных инструментов является синхронизация мнений сотрудников и руководителей о качестве работы и цели будущих периодов для повышения эффективности и развития сотрудника.

Ежегодное собеседование между руководителем и сотрудником является базовой процедурой, обеспечивающей системную обратную связь и возможности развития бизнеса через сотрудников. Основными целями такого собеседования являются:

1) дать подчиненному обратную связь о его работе руководителем за прошедший период (год);
2) обсудить с подчиненным, какие компетенции ему необходимо развивать в следующем периоде (год) и как;
3) составить план развития необходимых компетенций подчиненного, сформулировав конкретные мероприятия, оценив стоимость и сроки реализации.

Процесс и результаты такого собеседования должны фиксироваться в специальном документе / системе. В организациях, ориентированных на развитие, к собеседованию готовятся и сотрудник, и руководитель по заданной структуре, а на встрече они обсуждают и координируют свои точки зрения (рис. 3.20).

Индивидуальный план развития

ФИО_____**Должность**_____

Компетенции	Профиль должности	Результаты оценки	Мероприятия по развитию	Сроки реализации
Эффективность решений				
Командное лидерство				
Клиентоориентированность				
Управление людьми				

Рис. 3.20. Возможный шаблон индивидуального плана развития сотрудника
Источник: составлено автором.

Все многообразие методов и способ развития и обучения сотрудников можно структурировать следующим образом (рис. 3.21).



Рис. 3.21. Методы развития и обучения
Источник: составлено автором.

Отдельного упоминания заслуживает критическая обратная связь, как инструмент корректировки нежелательного поведения сотрудника, когда сотрудник не делает того, что должен, либо делает не то, что нужно. Среди причин такого нежелательного поведения и рекомендаций по их устранению можно обозначить следующие (табл. 3.19).

Таблица 3.19

Нежелательное поведение сотрудников и рекомендации по корректировке

Причины нежелательного поведения	Рекомендации по их устранению
1. Сотрудники не знают, что, как, зачем делать	1. Объяснить, что, как и зачем делать
2. Они думают, что уже делают, либо у них другие приоритеты	2. Скорректировать представления и приоритеты в нужном направлении
3. Существуют препятствия вне зоны их контроля, либо они думают, что это не будет работать, либо их способ лучше	3. Устранить препятствия, с которыми они не в силах справляться, переубедить
4. Правильное поведение не поощряется / правильное поведение наказывается («инициатива наказуема») / неправильное поведение не наказывается	4. Обеспечить корректное подкрепление поведения
5. Личные ограничения (проблемы или неспособность)	5. Выяснить, что можно скорректировать, реализовать эти возможности, перепоручить задачу
6. Страх (ожидание негативных последствий)	6. Развеять страх
7. Задача невыполнима	7. Изменить задачу до выполнимого уровня

Источник: составлено автором.

Процесс обсуждения нежелательного поведения может состоять из шести шагов, на каждом из которых решаются определенные задачи (табл. 3.20).

Таблица 3.20

План беседы с сотрудником

Шаг	Содержание
1. Подготовка обсуждения	• **Нежелательное поведение:** что сотрудник делает неправильно или не делает правильно • **Результаты этого поведения:** кто испытывает неудобство, какие затраты возрастают и т.п. • **Последствия для сотрудников, если поведение не изменится** (этот блок сработает, если предыдущий не принесет результата) • **Каково желательное поведение:** возможные альтернативы

Таблица 3.20. Окончание

Шаг	Содержание
2. Признание в обсуждении проблемы сотрудником	Сотрудник признает существование проблемы, если: • он понимает, к какому результату для организации приводит то, что он делает неправильно • он понимает, какие последствия ожидают лично его, если его действия не изменятся Сотрудник не признает существования проблемы, если: • он считает это неважным • он не знает о негативных последствиях для себя либо не верит, что они реальны • во время беседы нет контакта • руководитель пугает, но не реализует свои предупреждения • сотрудник не дорожит работой • способности и картина мира сотрудника не позволяют осознать ему проблему
3. Совместное обсуждение проблемы: причины	Обсуждение с сотрудником, какие существуют варианты решения проблемы, которую он только что признал, а также сильные и слабые стороны каждого варианта
4. Согласование действий для решения проблемы	Согласование плана действий для решения проблем
5. Контроль выполнения согласованных действий	При правильных действиях: дать поддерживающую обратную связь При неправильных действиях: дать критическую обратную связь
6. Поддержка всех позитивных изменений	Поддерживающая обратная связь, похвала, поощрения

Источник: составлено автором.

Что нужно делать руководителю, чтобы сотрудник не менял своего поведения:

1) не вовлекать сотрудника, просто сообщать ему свое мнение;
2) не давать конкретной обратной связи, все обобщать;
3) концентрироваться только на отношении к делу, а не на поведении;
4) исходить из того, что сотрудник осознает существование проблемы;
5) исходить из того, что сотрудник сам понимает, что должно быть сделано;
6) не проверять выполнение сотрудником оговоренных действий;
7) не хвалить и не поддерживать сотрудника за позитивные изменения.

Когда в компании налажена системная обратная связь между сотрудниками и руководством, руководством и собственниками, процесс формирования и развития системы обучения и развития сотрудников встраивается в повседневную практику [29].

На рис. 3.22 приведены разнообразные способы оценки эффективности обучения.



Рис. 3.22. Оценка эффективности обучения
Источник: составлено автором.

Системная оценка эффективности обучения дает определенную статистику для принятия последующих управленческих решений при соблюдении базовых условий организации этого обучения (рис. 3.23).



Рис. 3.23. Условия эффективности обучения
Источник: составлено автором.

Суть таких условий заключается в системной поддержке изменений со стороны менеджмента и собственников компании, возникающих в индивидуальных сознаниях, умениях и поведении сотрудников вследствие этого обучения.

3.3. Социометрические показатели в оценке работы коллективов[1]

Оценка и прогнозирование эффективности коллективов, команд являются важной задачей в условиях инновационного развития и изменений. Эволюция взглядов на показатели такой оценки устойчиво движется от чисто финансовых к качественным, нефинансовым показателям (рис. 3.24).



Рис. 3.24. Разработка *KPI*
Источник: [17].

До начала 90-х гг. прошлого века многие компании при оценке эффективности деятельности ориентировались только на финансовые показатели. Постепенно такой взгляд на эффективность перестал удовлетворять требованиям бизнеса. Вследствие этого все больше и больше внимания стало уделяться нефинансовым показателям (табл. 3.21).

[1] Раздел подготовлен на основе статьи М. В. Красностановой «Социометрические показатели в оценке стартап команд» (Мир экономики и управления. 2018. № 2. Т. 18 [11]).

Таблица 3.21

Развитие показателей эффективности компании[1]

Период	Взгляд на нефинансовые показатели	Подход к пониманию
1930	Одной из самых ранних моделей, основанных на ключевых показателях деятельности, была разработанная в 1930-е гг. во Франции модель *Tableau de Bord* («Бортовое табло»)	
1960–1970	Функциональные показатели практически отсутствовали	Нефинансовые показатели воспринимались как факторы затрат
1970–1980	Большой интерес вызывал вопрос производительности — появление большого количества коэффициентов продуктивности: производительность труда, капиталоотдача, производительность оборудования, процент брака и т.д.	90% показателей финансовые или операционные (около 30 индикаторов)
1980–1995	Ключевыми вопросами компаний становятся качество и удовлетворение ожидания потребителей (Ф. Кросби и У.Э.Деминг, М. Хаммер)	К операционным и финансовым показателям добавляются оценка качества, удовлетворенность клиентов и совершенствование процессов. Считается, что чем больше показателей, тем лучше (30–50 индикаторов)
1995–2005	Концепция ССП приобрела популярность. Ежегодно проводится оценка показателей клиентской составляющей и составляющей персонала (Р. Каплан и Д. Нортон, М. Г. Браун, Р. Экклз)	Стали восприниматься как факторы, влияющие на изменение прибыли. Увеличение числа нефинансовых показателей. Уменьшение общего числа параметров (12–20 показателей)
2006–2017	Усовершенствование ССП, появление большего количества опережающих и меньше запаздывающих индикаторов (т.е. описывающих будущее и прошлое состояние компании)	Большее внимание отдается таким составляющим, как персонал, внешние факторы, клиенты, операционные процессы и только 20% отводится на финансы. Показатели в большинстве своем аналитические[2]

Источник: составлено автором.

[1] Таблица подготовлена на основе статьи М. В. Красностановой «Социометрические показатели в оценке стартап команд» (Мир экономики и управления. 2018. № 2. Т. 18 [11]).

[2] Сегодня все большую популярность набирают аналитические показатели для оценки эффективности деятельности организации. Аналитические показатели ориентируются на определенную составляющую эффективности и складываются из субпоказательных (параметров более низких уровней), отражающих отдельное направление деятельности. Каждому субпоказателю, входящему в аналитический показатель, приписывают вес в зависимости от его важности, надежности и вероятности.

Несколько лет назад в компании *Google* задались вопросом: «Как построить идеальную команду?» и запустили проект под названием «Аристотель». По его результатам был получен вывод о том, что качество взаимодействия между сотрудниками важнее их профессиональных компетенций. Были сформулированы показатели, характеризующие эффективную команду:

- психологическая безопасность (то, как ощущает себя работник в момент принятия ответственности на себя и атмосфера внутри команды);
- надежность (способность участника команды качественно и в срок выполнять свою работу, этому также способствует прозрачное распределение ролей и задач);
- организация работы (постановка четких целей и разработка плана);
- значимость (человек должен ощущать свою значимость через выражение благодарности за проделанную работу, поддержку и обратную связь);
- влияние (показатель, отражающий ценность участника команды на конечный результат)[1].

В 2008 г. психологи из MIT и Объединенного колледжа пытались выяснить, существует ли коллективный IQ и совпадает ли он с суммой интеллектов участников группы. Ради эксперимента было собрано около 700 человек, которые были разделены на небольшие группы, их попросили выполнить ряд заданий, требующих различного уровня взаимодействия. В ходе эксперимента исследователи пришли к выводу, что отношения членов группы друг к другу могут как повышать, так и понижать общий интеллект. То есть психологическая атмосфера в коллективе и качество взаимоотношений играют важную роль в эффективности его деятельности.

Для оценки показателей психологической атмосферы и качества взаимоотношений в коллективе лучше всего подходит метод социометрических измерений.

Возникновение и развитие социометрии (как теоретической системы и как системы практических методов) связаны с жизнью и творчеством получившего широкую известность социолога, психиатра и социального психолога Якоба Леви Морено, который по праву считается ее основателем.

Морено ввел термин «социометрия» и провел первое длительное социометрическое исследование в 1932–1938 гг. в общеобразовательной школе

[1] New guide and tools to understand team effectiveness Электронный ресурс: URL: https://rework.withgoogle.com/blog/new-guide-and-tools-understand-team-effectiveness/ (дата обращения 10.05.2017).

для девочек в Нью-Йорке. В рамках этого исследования Морено использовал социометрические методы для оптимального расселения жителей в разные типы коттеджей. Он обнаружил, что расселение на основе социометрии существенно сокращает количество побегов из жилых объектов. Морено и его коллеги провели множество социометрических исследований в жилых микрорайонах, общеобразовательных школах, воинских частях, терапевтических группах и бизнес-корпорациях.

Измерение степени близости (*relatedness*) между людьми полезно не только при оценке поведения внутри группы, но также при изучении сознательного конструирования состава малой группы (подбор участников по их позитивным или негативным отношениям друг к другу) с целью увеличить ее потенциал (производительность труда), качество взаимоотношений (отсутствие межличностных конфликтов), организации совместных усилий людей на достижение позитивных изменений, определение динамики внутригрупповых отношений во времени. В рамках рабочих групп социометрия служит мощным инструментом выявления и последующего снижения уровня конфликтности, улучшения коммуникации, потому что позволяет участникам групп увидеть себя со стороны, проанализировать собственную динамику.

Согласно определению Морено, социометрия занимается математическим исследованием психологических черт населения, пользуется экспериментальными методами и результатами, полученными при применении количественных методов. Это предполагает измерение психологических (в том числе социально-психологических) аспектов человеческих отношений, а еще точнее — их эмоциональных сторон.

Назначение социометрии может быть трояким:

1) изменение степени сплоченности-разобщенности в группе;
2) выявление «социометрических позиций», т.е. соотносительного авторитета членов группы по признакам симпатии-антипатии, где на крайних полюсах оказывается лидер группы и «отвергнутый»;
3) обнаружение внутригрупповых подсистем, сплоченных образований, во главе которых могут быть свои неформальные лидеры.

Основной же целью социометрии является превращение старого социального устройства в новое социальное устройство и, если это необходимо, преобразование групп таким образом, чтобы формальная поверхностная структура (*макроструктура*) как можно больше соответствовала глубинной (неформальной или эмоциональной) структуре (*микроструктуре*).

К наиболее общим инструментам социометрии относятся спектрограммы, социограмма и социальный атом. В спектрограмме членов группы просят организовать себя вдоль воображаемой линии, т.е. спектра, в соответствии с тем, как они относятся, какого придерживаются мнения и как оценивают конкретный критерий. Концы линии представляют противо-

положные полюса. В зависимости от ситуации и целей группы критерии могут варьироваться от весьма случайных до глубоко философских.

В социограмме члены группы должны указать свой выбор одного или нескольких членов группы в соответствии с заданным критерием.

В социальном атоме человека просят создать диаграмму лиц, с которыми у него сложились значимые, важные отношения. Самого себя он ставит в центр, или в ядро атома. Относительная важность всех этих отношений визуализирована их близостью к расстоянию от центра, размером и другими видимыми признаками. Метод социальной атомизации может использоваться как в качестве инструмента исследования, в целях содействия самосознанию, так и в качестве трамплина для личностных изменений.

Социометрическим методом исследуется структура отношений (формальных и неформальных) в коллективах (табл. 3.22).

Таблица 3.22

Факторы, отражающие структуру отношений в коллективе

Формальные (определяются спецификой производства, разделением труда, квалификацией служащих и т.п.)	Структура производственных функций каждого коллектива
	Характер производственного задания
Неформальные (определяются субъективными отношениями членов коллектива друг к другу)	Личные интересы членов коллектива
	Личные отношения между членами коллектива

Источник: [11].

Морено исходил из идеи о том, что в обществе можно выделить две структуры отношений:

1) макроструктуру — «пространственное» размещение индивидов в крупных сообществах, опосредованно или непосредственно взаимодействующих между собой людей;
2) микроструктуру — структуру психологических отношений индивида с окружающими людьми.

Согласно Морено, все напряжения, конфликты, в том числе социальные, обусловлены несовпадением микро- и макроструктуры. Задача социометрии состоит в приведении обеих структур к взаимному балансу и соответствию. Достижению подобной цели помогает социометрическая методика, выявляющая симпатии и антипатии, с тем чтобы узнать, какие перемещения на уровне макроструктуры необходимо произвести.

Для выявления вышеперечисленных явлений используются социометрические критерии (вопросы), которые отражают сложившуюся ситуацию

в коллективе. Социометрический критерий — это конкретная содержательная ситуация, которая характеризуется контактом и представляется в качестве выбора или отклонения. Критерий формулируется в виде вопросов к членам группы, относительно реальной или предполагаемой ситуации, в которой респонденты должны осуществить выбор других членов группы для совместной деятельности или предположить, кто из членов группы выберет в этой ситуации их.

Композиция группы — совокупность индивидуальных характеристик членов группы, важная для понимания ее целостных свойств. Структуру связей и отношений в малой группе изучают методом социограммы (рис. 3.25). Основное ее преимущество — возможность более глубокого качественного описания происходящего в группе, а также более наглядное представление сложившейся ситуации.

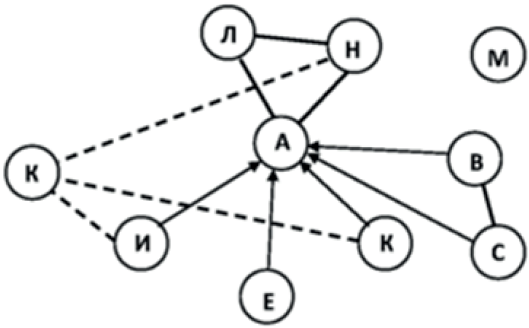


Рис. 3.25. Пример социограммы
Источник: составлено автором.

Рисунок 3.25 демонстрирует, как с помощью различных стрелок и линий на социограмме отражаются связи, возникающие между людьми. Пример таких связей мы можем увидеть на социограмме (рис. 3.26).

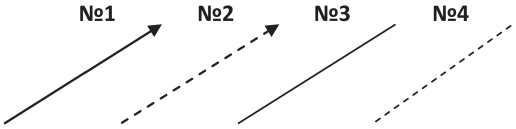


Рис. 3.26. Обозначение связей в социограмме
Источник: составлено автором.

Стрелка № 1 обозначает положительный выбор, сделанный каким-либо членом группы. Например, мы видим на рис. 3.25, что люди, зашифрованные под буквами «В», «С», «К», «Е», «И», при ответе на вопрос выбрали человека под условным обозначением «А» и т.д.

Пунктирная стрелка № 2 показывает отрицательные выборы, а именно тех людей, которых выбрали при ответе на вопрос с негативным содержанием, например: «С кем бы вы никогда не ушли в кругосветное плавание?».

Линия № 3 отражает взаимные положительные выборы, т.е. случаи, когда при ответе на один и тот же вопрос люди выбирают друг друга. На рассматриваемой нами социограмме мы можем видеть, как человек «Л» выбирает человека «А», и «А» также выбирает «Л».

Пунктирная линия № 4 характеризует взаимные отрицательные выборы, например пары «К» и «И», «К» и «Н».

Использование подобных обозначений на социограмме делает удобным ее прочтение. Таким образом, мы можем сказать, что человек «А» пользуется большей популярностью в коллективе, чем все остальные (так как его выбирают чаще всего). Между «К», «И» и «Н» отношения складываются непросто, так как данные люди делают взаимные выборы при ответе на вопросы с отрицательным характером. В то же время сразу определяется тесная взаимосвязь между «А», «Л» и «Н». Данный вывод мы делаем исходя из взаимных выборов при ответе на вопросы.

В настоящее время социометрические тесты используются в качестве независимых методов, включающих специальные процедуры сбора первичной информации о выборах членов группы (прежде всего социометрический опрос), способы представления (социограмма, социоматрица) и анализ этой информации. Социометрический опрос — метод сбора первичной информации, используемый в социологии и социальной психологии для изучения структуры межличностных отношений в малых группах.

Наиболее значимые показатели эффективности коллективов — профессиональные компетенции и имеющийся опыт, а также структура межличностных отношений, поэтому необходимо смоделировать вопросы так, чтобы они выявляли и оценивали эмоциональную и когнитивную характеристики группы.

Для этого используются социометрические критерии-вопросы — конкретная содержательная ситуация, которая характеризуется контактом и представляется в качестве выбора или отклонения. Критерий формулируется в виде вопросов к членам группы, относительно реальной или предполагаемой ситуации, в которой респонденты должны осуществить выбор других членов группы для совместной деятельности или предположить, кто из членов группы выберет в этой ситуации их.

С возможностью практического использования социометрии для оценки коллективов можно ознакомиться в статье [11]. Приведем общий алгоритм проектирования такой оценки.

1-й шаг — разработка социометрических вопросов-критериев (табл. 3.23).

Таблица 3.23

Социометрические показатели оценки коллектива

Группа показателей	Показатель	Вопрос для оценки
Психологическая атмосфера в команде	*Сплоченность коллектива:*	1. Оцените сплоченность вашего коллектива по шкале
	Взаимная поддержка и доверие	2. Вы должны встретиться с инвестором от лица команды, но вы внезапно попадаете в больницу, кого из своих коллег вы попросите заменить вас? 3. Перед встречей с инвестором вы занялись распределением ролей и выбором лидера команды, кто из членов команды отдал бы свой голос за вас? 4. Пока вы добирались на работу по пробкам, в офисе случился пожар, и ваши коллеги не могут выбраться оттуда самостоятельно, вы можете спасти только одного, кто это будет? 5. С кем бы из команды вы никогда не отправились в кругосветное путешествие?
Характер команды	*Самоотдача и целеустремленность*	6. Кто из ваших коллег обладает большей степенью ответственности и работает с наибольшим усердием?
Сбалансированность команды	*Определение лидера*	7. Кто из членов команды является для вас примером для подражания и мотивирует вас на усердную работу?
	Ролевой состав команды	8. Вы с командой решили купить обед в новом кафе около офиса, кому вы поручили бы эту обязанность? Кто сможет учесть все предпочтения в еде и ничего не забыть? 9. Кто из ваших коллег является самым креативным человеком в команде? 10. Кто в вашем коллективе является «душой компании»?
Личные характеристики членов команды	*Компетентность*	11. Если бы команда распалась, с кем бы вы решили продолжить разработку вашего продукта? 12. А кого бы точно не взяли к себе в команду? 13. Кто из членов команды, на ваш взгляд, хуже всего справится с руководством над проектом и процессом принятия стратегически важных решений?
	Ценность сотрудника	14. Потеря какого члена команды приведет к снижению вероятности успеха вашего проекта?

Источник: составлено автором.

Для того чтобы снизить вероятность случайного выбора, используется параметрическая процедура с ограничением числа выборов. Лимит выборов позволяет стандартизировать условия выборов в группах различной численности в одной выборке, что делает возможным сопоставление материала по различным группам.

2-й шаг социометрической оценки коллектива — объяснение правил опрашиваемой группе. После установления прямого контакта с членами исследуемого коллектива проводится инструктаж и раздаются социометрические карточки (бланки с вопросами) / дается допуск в системе, если процедура автоматизирована.

3-й шаг — составление социоматрицы, основная задача которой дать количественную оценку системы взаимодействия в целом применительно к особенностям взаимодействия выбранной команды (табл. 3.24).

Таблица 3.24

Социоматрица

№	Кто выбирает (*j*)	Кого выбирают (*i*)							Число отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	7	+	–	$\sum_{i=1}^{N}$
1	Участник 1		+		+		–	–	2	2	4
2	Участник 2	+				–	–	+	2	2	4
3	Участник 3					–			0	1	1
4	Участник 4	+							1	0	1
5	Участник 5			+	+				2	0	2
6	Участник 6	+							1	0	1
7	Участник 7					-			0	1	0
Число полученных выборов	+	3	1	1	2	1	0	1	9		
	-	0	0	0	0	1	2	1		4	
	$\sum_{i=1}^{N}$	3	1	1	2	2	2	2			13

Источник: [11].

Обработка произведенных выборов дает информацию по следующим параметрам коллективов:

1) психологическая атмосфера;
2) уровень сплоченности и конфликтности;
3) наиболее и наименее компетентные сотрудники;

4) участник коллектива, который вносит наибольший вклад в работу с точки зрения команды (это очень важный фактор, и он не всегда коррелирует с опытом, образованием и т.п.).

Имея значения социометрических показателей коллектива, можно прогнозировать его эффективность и успешность, управлять конфликтами и оптимизировать макро- и микроструктуры.

3.4. «Гибкие технологии» в работе с коллективами: *agile*, *scrum* и др.

Развитие технологий и необходимость быстрее принимать решения, выпускать новые продукты или обновлять имеющиеся, а потому обучаться и меняться заставляют компании искать новые формы организации работы в коллективах; создавать такие варианты, когда обратная связь между заказчиком и исполнителем передается и воспринимается быстрее, а активные изменения в продукт, заказ органически встроены в процессы его разработки и вывода на рынок.

Для повышения скорости и эффективности работы над проектами, удовлетворенности сотрудников и клиентов еще в конце XX в. была разработана система гибких методов разработки продуктов. Первое упоминание о них появилось еще в 1970-х гг. в работе американского ученого-программиста Уинстона Ройса. На основе его статей в 1990-х гг. была разработана система гибких методологий управления проектами, а в 2001 г. сформулирован манифест *Agile*. Созданная система предполагала активную вовлеченность всей проектной команды в процесс разработки продукта, когда каждый может предлагать, обсуждать и вносить изменения в продукт.

Agile-модель и ее производные серьезно преобразили информационные технологии. Возросла доля удачных проектов, ускорились процессы разработки продуктов, повысилось качество результатов. Сейчас основные принципы, ценности и методы данной модели становятся все более популярными и в других сферах бизнеса и управления, развиваются другие гибкие технологии работы коллективов, которые традиционно связывают с понятием внутреннего предпринимательства[1].

При этом сторонниками гибких технологий (теоретиками и практиками) отмечается неуниверсальность их применения: далеко не для всех продуктов и не во всех производственных процессах они могут быть реализованы (табл. 3.25).

[1] Возможность для сотрудников реализовывать собственные бизнес-идеи с использованием ресурсов компании для развития ее бизнеса.

Таблица 3.25

Условия применения гибких технологий

Условия	Подходящие	Неподходящие
Рыночная ситуация	Нестабильная, предпочтения клиентов и решения по продуктам часто меняются	Стабильная, спрос предсказуем, решения известны
Участие заказчика в разработке продукта	Возможно и желательно, так как быстрая обратная связь позволяет заказчику лучше понимать свои потребности	Невозможно и не нужно, так как требования изначально известны, понятны и не могут меняться
Разработанность, понятность продукта	Продукт новый, решения заранее неизвестны, много решается и определяется в процессе разработки, непонятен объем работ, технические характеристики могут меняться по ходу, время вывода продукта на рынок сильно лимитировано, важны творческие озарения и взаимодействие внутри команды	Технология производства продукта известна, ранее использовалась, техническое задание и план работ можно составить заранее и следовать им, проблемы можно решать последовательно силами разных специалистов и подразделений
Возможность дробить работу	Работу можно делать отдельными частями в любой последовательности, дорабатывая части и целое на любом этапе. Клиенты могут тестировать отдельные модули	Невозможно тестировать отдельные модули, последовательность процессов должна строго соблюдаться, менять что-либо в конце работы невозможно или нерентабельно
Роль ошибок	Их анализ может приводить к новым решениям и возможностям	Могут обнулить всю работу, приводя к неисправимым последствиям

Источник: составлено автором.

Работа коллективов в гибких технологиях подразумевает реализацию следующих принципов:

1) создание рабочих прототипов вместо документации;
2) постоянная обратная связь команды разработчиков с клиентами, гибкость при создании продукта с сохранением сроков вывода на рынок и стоимости;
3) минимальный период планирования только того, что необходимо делать сейчас;
4) мотивированные разработчики, управление, культивирующее эту мотивацию;
5) приоритет личному контакту между разработчиками и заказчиком;
6) постоянный высокий темп деятельности;
7) упрощение процесса создания продукта без потери его качества.

На основе этих принципов были разработаны разные виды работы *agile* (табл. 3.26).

Таблица 3.26

Виды *Agile*

Agile Modeling (*AM*)	Процедуры по моделированию и документированию информации в ходе создания ПО
Agile Unified Process (*AUP*)	Модель разработки ПО в рамках приложений для бизнеса
Agile Data Method (*ADM*)	Гибкое создание ПО путем сотрудничества кросс-функциональных команд между собой с акцентом на разработку решений и требований
Dynamic Systems Development Method (*DSDM*)	Быстрая разработка приложений путем привлечения конечного потребителя к созданию продукции
Essential Unified Process (*EssUP*)	Использование не универсальных методик и техник, а только применимых в данном конкретном случае с акцентом на архитектуру продукции
Extreme Programming (*XP*)	Использование и развитие имеющихся лучших техник создания ПО при параллельной, а не последовательной проверке создаваемого программного продукта
Feature-Driven Development (*FDD*)	Реализация каждой функции в течение двух недель и не более
Getting Real (*GR*)	Разработка продукта с дизайна и интерфейса, а затем разработка функционального наполнения
OpenUP (*OUP*)	Акцент на следовании плану по всем этапам разработки в части принятия решений
Lean Software Development	Концепция бережливого управления производственной компанией
Scrum	Гибкое создание программных продуктов, предполагающее вовлечение заказчика в разработку

Источник: составлено автором.

Приведенные классификации условны, так как служат прежде всего цели упорядочивания накопленного практического опыта.

Адаптивная модель при ее применении в подходящих условиях повышает производительность и удовлетворенность сотрудников, клиентов, оптимизирует издержки переговоров, документирования, планирования и контроля, улучшая выпускаемый на рынок продукт и сокращая уровни организационных структур.

Основные типы гибких методологий обладают своими характеристиками, достоинствами и недостатками (табл. 3.27).

Таблица 3.27

Основные виды гибких методологий

Методология	Описание	Плюсы	Минусы
Scrum	Название пришло из спортивной игры «регби» («скрам» — «свалка вокруг мяча» — активное, резкое, жесткое командное действие, направленное на достижение цели, — получение мяча). В бизнесе метод направлен на слаженное творческое взаимодействие команды по принципу «бережливости» (устранения всего лишнего) и «точно в срок». Организация создает небольшую группу от трех до девяти человек, состоящую из всех необходимых для осуществления проекта специалистов, которая сама управляет своей деятельностью: в сжатые сроки группы тестируют прототипы продукта, привлекая потенциальных клиентов. Если продукт принимается потребителем, он выпускается на рынок. План работы составляется общий, подробно расписывается только то, к чему нужно приступить уже сейчас. Работа дробится на короткие циклы — спринты. Всей работой руководит ведущий, знающий scrum и удерживающий команду на задаче	• Сокращаются издержки на проработку проектных документов и контроль за ними • Возможность оперативно вносить коррективы в документы • Ранние запуски продукции и соответственно возможность более быстрого дохода	• Высокие требования к составу команды • Ограниченность сферы применения IT и подобными им разработками

Таблица 3.27. Продолжение

Методология	Описание	Плюсы	Минусы
Lean, или бережливое производство	Суть подхода заключается в устранении ошибок, помех и сокращении растрат времени и ресурсов с помощью схемы потока операций. Нет жестких границ этапов («спринтов»), как в *Scrum*, можно выполнять сразу несколько работ одновременно, существенно сокращая запасы времени. Работа строится на постоянном процессе анализа дел и беспрерывных небольших улучшений. Основные принципы работы: • минимизация запасов; • производить от спроса; • знать требования клиентов; • сделать правильно с первого раза; • расширять возможности работников; • построить систему с легкой заменой ее деталей; • наладить партнерские отношения с поставщиками; • создать культуру постоянного совершенствования; • преимущества методологии *Lean*	Стабильно высокое качество продукта с минимальными потерями времени и ресурсов	• Не каждая часть проекта требует детальной проработки и внимания, а ***Lean*** предполагает именно такой подход независимо от важности задачи • Требуется четкое руководство, иначе сроки могут нарушаться

Таблица 3.27. Продолжение

Методология	Описание	Плюсы	Минусы
Kanban	Широкие временные рамки. Акцент на цели, последовательное их достижение и оценка эффективности. Бережливое производство и уменьшение количества задач за счет превращения мелких локальных в крупные и глобальные, которые делятся на этапы работы. На каждом из таких этапов конкретная команда специалистов решает одну задачу, а после ее передачи на следующий этап переходят к другой. Количество задач на каждом этапе строго ограничено, чтобы не создавались «заторы». По сути, это конвейер, но его элементы работают, когда это необходимо. Процесс постоянно анализируется и улучшается. Важный элемент методологии —визуализация с помощью таблицы (канбан-доска), столбцы которой содержат различные стикеры с задачами[1]	• Подходит для сплоченных коллективов и команд с хорошей коммуникацией. Однородность команд по навыкам позволят поддерживать эффективность «конвейерной» системы разработки • Подходит больше для проектов без жестких сроков	• Отсутствие жестких сроков • Отсутствие регламентаций рабочего процесса • Плохо работает при наличии в организации кросс-функциональных команд • Неприменимость к долгосрочным задачам, так как отслеживаются только текущие оперативные задачи

[1] Первый столбец — глобальные цели — находится в самом начале таблицы. В нем отмечаются основные направления развития, долгосрочные цели, цели на этот год. Следующий столбец — задачи в очереди — содержит те задачи, к выполнению которых можно приступить сейчас. При этом чем выше задача, тем выше ее приоритет для компании. Колонки с этапами работы — это столбцы, по которым перемещается задача в зависимости от степени выполнения — стикер с задачей переходит вперед, если этап выполнен успешно, или назад — при обнаружении дефектов на предыдущем этапе. В последнем столбце обозначены выполненные задачи. Иногда перед этим столбцом ставят столбец «Тест», для того чтобы подтвердить качество проделанной работы.

Методологию Kanban применяют в различных сферах бизнеса для команд с различной численностью. Ограничением применения в данном случае является скорее готовность руководства и самого персонала к переходу к такому режиму работы.

Таблица 3.27. Окончание

Методология	Описание	Плюсы	Минусы
Экстремальное программирование, или *eXtreme Programming* (*XP*)	Основная задача — справиться с постоянно меняющимися требованиями к программному продукту и повысить его качество разработки. Четыре основных процесса: кодирование, тестирование, дизайн и слушание, базирующиеся на принципах простоты (учитывать то, что необходимо сейчас), коммуникации («вживую»), максимальная обратная всех со всеми, смелость и уважение, постоянное улучшение дизайна системы требованиями	• Заказчик всегда получает то, что ему нужно, даже если сначала не очень понимал своих потребностей • Простой дизайн и легкость изменения ее и функциональности. • Надежность работы системы за счет частого тестирования всех ее элементов • Единые стандарты помогают работать над продуктом сразу всей команде без переработок • Снижение затрат на разработку за счет сфокусированного общения «вживую»	• Нужна высокая вовлеченность заказчика • Сложность оценки времени на разработку из-за постоянных изменений • Высокие требования к квалификации специалистов • Внедрение методологии требует серьезных изменений в корпоративной культуре • Подходит для небольших проектов

Источник: составлено автором.

Успешность внедрения адаптивных моделей зависит в первую очередь от готовности менеджмента, собственников привносить что-то новое в компанию, развивать сотрудников, себя и компанию. Однако знание типичных ошибок при внедрении позволяет их избежать. К ним относятся:

1) незнание или непонимание границ применимости гибких методологий, надежда на них как на панацею вне связи с целями и спецификой работы компании;
2) излишняя скорость и масштаб внедрения, желание изменить все «до основания, а затем...»;
3) недооценка важности технического оснащения компании, невозможность организовать работу сотрудников без коммуникативных технологий (корпоративный сайт, почта, пространства для собраний и т.п.);
4) нежелание расставаться с неподходящими сотрудниками и находить новых сотрудников;
5) нежелание поддерживать интерес сотрудников к процессу внедрения новых технологий.

Среди стереотипов сотрудников, которые придется разрушать при внедрении гибких моделей, можно назвать следующие:

1) привычка к роли, когда специалисты неохотно выполняют непривычные для них обязанности (например, для аналитиков это может быть тестирование системы), нежелание делать монотонную рутинную работу, попытки усложнять простые задачи;
2) привычка получать от заказчиков требования в документах, а не в прямом контакте;
3) нежелание работать со специалистами из других подразделений в одной команде.

Практика показывает, что эти и другие стереотипы разрушаются, а проблемы решаются при готовности руководства меняться самим и последовательно реализовывать необходимые изменения во вверенной им организации.

Стремительные изменения в технологиях закономерно меняют социум, экономику, организации и людей. Осознанное управление необходимыми изменениями и сохранение того, что представляет собой временем доказанную ценность с высокой вероятностью, могут помочь современной организации в обеспечении стратегической конкурентоспособности и построении отношений между людьми внутри и вне себя, приносящим как доход, так и удовлетворенность от работы всем ее участникам.

Вопросы для самоконтроля по разделу 3

1. Назовите обязательные этапы закрытия вакансий для компаний, ориентированных на развитие и инновации.

2. Перечислите основные тенденции современного рекрутинга.
3. Назовите основные составляющие заявки на подбор. Для чего ее делать?
4. В чем принципиальное отличие рынка работодателя и рынка соискателя и как это отражается на рекрутинге?
5. Перечислите основные площадки для рекламы вакансий и привлечения кандидатов.
6. Для чего рекламировать вакансии? Что такое «ценностное предложение сотруднику»?
7. Что такое «бренд работодателя» и для чего его создавать?
8. Назовите специфические характеристики современных компаний, ориентированных на постоянное развитие, с точки зрения найма сотрудников.
9. Что такое «компетенции» и какова их роль в рекрутинге?
10. Для чего нужны профили должностей в контексте найма сотрудников?
11. Опишите «воронку отбора».
12. Перечислите методы оценки кандидатов и назовите их плюсы и минусы.
13. Какие типы вопросов в отборочном интервью работают на какие цели? Приведите примеры.
14. Для чего занимать адаптацией новых сотрудников? Какие виды и аспекты адаптации вы знаете? Назовите инструменты адаптации.
15. В чем отличия массового подбора от текущего?
16. В чем суть ситуационного управления и почему оно важно для организаций, ориентированных на развитие и инновации?
17. Что такое обратная связь в управлении сотрудниками и для чего она нужна?
18. Назовите основные этапы развития взглядов на показатели эффективности компании.
19. В чем суть социометрии при оценке эффективности коллектива?
20. Что такое «социограмма» и «социоматрица»?
21. Перечислите этапы создания социометрической оценки коллектива.
22. В чем суть «гибких методологий» при работе с коллективами?
23. При каких условиях они применимы?
24. Охарактеризуйте основные виды «гибких методологий».
25. Перечислите типичные ошибки при внедрении «гибких методологий».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Психологические аспекты жизни и работы в условиях инновационного развития и постоянных изменений становятся особенно важными в работе современных профессионалов. Усиление неопределенности и энтропии, развитие технологий, возрастание конкуренции и др. требуют от нас критического мышления и избирательности внимания, обучения и адаптивности, в то время как многие автоматизирующиеся возможности «усыпляют» некоторые функции естественного интеллекта, провоцируют развитие зависимого поведения и прокрастинации и т.п. Увеличивающийся объем информации в абсолютном значении и ее доступность, ориентация экономики на постоянно растущее потребление требуют новых компетенций и квалификации от управленцев, включающих элементы практической психологии. Когда образование и квалификация являются лишь базовыми условиями участия в пожизненной конкуренции за хорошую работу и профессионально-социальную востребованность, обучаемость, толерантность к неопределенности и адаптивность при сохранении критического мышления требуют понимания некоторых психологических аспектов организации работы людей в коллективах.

Меняющийся мир технологий требует новых более сложных социально-управленческих инструментов, готовности постоянно совершать личный выбор, опираясь на ценности и рефлексируя о возможных последствиях своего выбора. Механистические стандартные подходы и инструменты управления организациями и инновационной, творческой деятельностью в нестабильных экономических условиях закономерно трансформируются в более гибкие и адаптивные формы. Управление классическими иерархиями заметно «разбавляется» кросс-функциональными командами, лидерством и «плоскими» структурами.

В работе были интегрированы некоторые научные концепты и прикладные, эмпирические современные концепции социальной, организационной, управленческой психологии с подтвержденными практиками и технологиями эффективного управления сотрудниками и коллективами в условиях экономической нестабильности и инновационного развития. Был произведен некоторый синтез наиболее эффективных теорий и инструментария и разработаны рекомендации для помощи в практическом управлении изменениями и инновациями в коллективах

и организациях с учетом социально-психологических факторов. Данная работа не исчерпывает существующих возможностей исследования и адаптации практической психологии для экономики и менеджмента, а продолжает развитие вектора кросс-функциональности и междисциплинарности.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Ван Геннеп А. Обряды перехода. Систематическое изучение обрядов. — М., 1999.
2. Ведомости. 03.02.2015. Хранение и сбыт талантов. С. 20.
3. Википедия (2015). *Глобализация*. Получено из: https://ru.wikipedia.org/wiki/Глобализация
4. Википедия (2015). *Индекс человеческого развития*. Получено из: https://ru.wikipedia.org/wiki/Индекс_человеческого_развития
5. Википедия (2015). *Информационный взрыв*. Получено из: https://ru.wikipedia.org/wiki/Информационный_взрыв
6. Википедия (2015). *Электронная почта*. Получено из: https://ru.wikipedia.org/wiki/Электронная_почта
7. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. — М., 2001.
8. Емельянов Е. Н., Поварницына С. Е. Психология бизнеса. — М.: Армада, 1998.
9. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. — СПб.: Речь, 2004.
10. Кириллов И. Стресс-серфинг. Как перестать бояться стресса и обратить его себе на пользу. — М., 2016
11. Красностанова М. В. Социометрические показатели в оценке стартап команд //Мир экономики и управления. — 2018. — № 2. — Т. 18.
12. Красностанова М. В. Формирование команды в хайтек-бизнесе. — М., СПб.: Вершина, 2008.
13. Красностанова М. В., Ксензова В. В. Ассессмент-центр сегодня: особенности применения в современной организации // Менеджмент сегодня. — 2018. — № 4 (104). — Ноябрь.
14. Красностанова М. В., Кузнецов И. И., Шахова М. С. Экономика карьеры: профессиональные траектории современных молодых специалистов // Креативная экономика. — 2015. — № 11.
15. Красностанова М., Осетрова Н., Самара Н. Assessment Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. — М., 2007
16. Кроль Л. М., Михайлова Е. Л. Человек-оркестр: микроструктура общения. — М.:ТОО «Независимая фирма «Класс», 1999.
17. Кулагин О. Управление по целям. Секреты технологии KPI. — М., 2017.
18. Кэтлин К., Мэтюз Д. Путь собственника. — М., 2007
19. Лаундес Л. Как говорить с кем угодно и о чем угодно. Навыки успешного общения и технологии эффективных коммуникаций. — М., 2007.
20. Леонгард К. Акцентуированные личности. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.

21. Леонтьев О. Управление жизненным циклом сотрудника. Получено из: Корпоративный менеджмент. 16.10.2012: http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/life-cycle.shtml
22. Лэйард Р. Счастье: уроки новой науки. — М.: Изд-во Института Гайдара, 2012.
23. Непряхин Н. Убеждай и побеждай. Секреты эффективной аргументации. — М., 2017.
24. О'Коннор Дж., Сеймор Дж. Введение в нейролингвистическое программирование. — М., 1997.
25. Паттерсон К., Гренни Дж., Макмиллан Р., Свитцлер А. Управление конфликтом. Что делать, если вы столкнулись с невыполненными обещаниями, обманутыми ожиданиями и агрессивным поведением. — М., 2016.
26. Психология: учебник / под ред. Б. А. Сосновского. — М., 2008.
27. Пфлегинг Н. Управление на основе гибких целей. Вне бюджетирования. Как превзойти конкурентов в XXI веке. — М.: Белый город, 2009.
28. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии. — СПб., 2000.
29. Сенге П. М. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации. — М., 2003.
30. Сидоренко Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. — СПб., 2017.
31. Сорокоумов А. Стратегии успеха в эпоху перемен. — Екатеринбург, 2006.
32. Тэрнер В. Символ и ритуал. — М., 1983.
33. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения. — СПб., 2000.
34. Хейманс Дж., Тиммс Г. Новая власть. Какие силы управляют миром — и как заставить их работать на вас. — М., 2019.
35. Чалдини Р. Психология влияния. — М., 2016.
36. Шабанов С., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика. — М., 2014.
37. Шейнов В. Управление конфликтами. — СПб., 2014.
38. Юнг К. Психологические типы. — М., 2017.
39. Anderson, C. (2012). *Makers: the New Industrial Revolution*. — Crown Business.
40. Anderson, C. (2006). *The Long Tail: why the Future of Business is Selling Less of More*. — Hyperion.
41. Business Insider. 14.01.2015.— *The Google Car is a Huge Threat to the Auto Industry*. Получено 2015, из.: businessinsider.com/the-google-car-is-a-huge-threat-to-the-auto-industry
42. Career.ru (2014). *Рынок труда для молодых специалистов в городах-миллионниках*. Получено из: Career.ru: career.ru/article/14578
43. Lenta (2014). *На темной стороне: Почему в России активно сереют зарплаты*. Получено из Lenta.ru: http://lenta.ru/articles/2014/11/19/salary/
44. Easterlin, R. (1974). Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence // P. A. David, & M. W. Reeder. *Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honor of Moses Abramovitz* (P. 89–125). — London and New York: Academic Press.
45. Google (2015). Получено 2015, из Trends: http://www.google.ru/trends/explore#q=how%20to%20find%20passion%2C%20quit%20the%20job&cmpt=q

46. Hoffman, R. (2014). *The Alliance: A Visual Summary*. Получено из: Reid Hoffman: Essays on Entrepreneurship, Civics and Intellectual Life: http://reidhoffman.org/alliance-visual-summary/
47. HRD 28.12.2014. *More companies will be investing in their employer brand*. Получено 2015, из HR Director.: http://www.thehrdirector.com/business-news/hr_in_business/more-companies-will-be-investing-in-their-employer-brand/
48. Internet.org (2015). *Internet.org homepage*. Получено из Internet.org: internet.org
49. Kairos Future (2013). *Global Youth 2013*. — Stockholm: Kairos Future.
50. Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. — New York: Farrar, Straus and Giroux.
51. ManpowerGroup (2014). *2014 Talant Shortage Survey*.
52. Matanale, P., & Matsui, K. (2011). Lifetime employment in 21st century Japan: Stability and resilience under pressure in the Japanese management system // S. A. Horn.*Emerging perspectives in Japanese human resource management*(P. 15–44). — Berlin: Peter Lang.
53. Schwartz, T., & Porath, C. *Why You Hate Work*. Получено 16.04.2015., из The New York Times: http://www.nytimes.com/2014/06/01/opinion/sunday/why-you-hate-work.html?_r=0
54. Stein, J. (2013). *Millennials: The Me Me Me Generation*. Получено из Time: http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,2143001-8,00.html
55. The Economist. 30.03.2014. *The Economist explains startup explosion*. Получено 2015, из The Economist: http://www.economist.com/blogs/economist-explains/2014/03/economist-explains-25
56. Watts, S. (2009). *The People's Tycoon: Henry Ford and the American Century*. — Knopf Doubleday Publishing Group.
57. Word Spy (2015). *T-shaped*. Получено из Word Spy: http://wordspy.com/index.php?word=t-shaped
58. http://www.harsky.ru/files/VM_final-05-05-2010.pdf
59. https://nandzed.livejournal.com/7285201.html?utm_source=fbsharing&utm_medium=social&fbclid=IwAR3d0U8z9g88S4X0sECj5GpTJSJKImq-Q3knOHwl94KkrDZNeqhT0GeWAQg
60. https://republic.ru/posts/16867
61. https://republic.ru/posts/92942?code=e6b786550eb260daf70972db0dd39081&utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=Republic_Mag
62. https://rus.postimees.ee/6692891/ekaterina-shulman-esli-chto-to-i-ugrozhaet-institutu-braka-eto-ne-odnopolye-braki-a-vozmozhnost-zhit-v-odinochestve?utm_source=facebook.com&utm_medium=social&utm_campaign=share-buttons&utm_content=6692891&fbclid=IwAR2CM7TZr03ND40Q2jdJuTvmCIeCIimXW3ZpN0oMZBsJJThjv4ymFPytW7A
63. https://vk.com/wall-47041459_236893

ПРИЛОЖЕНИЯ
КЕЙСЫ И ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ[1]

Авария на АЭС

Данное описание построено на реальных событиях. Этот случай произошел несколько лет назад в одном из «атомных» городов России на атомной станции. Для того чтобы четко представлять ситуацию, необходимо сказать несколько слов о технологии производства атомной энергии на АЭС. Как известно, то, что происходит на АЭС, в ее сердце, ядерном реакторе, мало чем отличается от ядерного взрыва, за исключением того, что на АЭС ядерная реакция является управляемой. Ее управляемость достигается в первую очередь за счет того, что вокруг реактора (места образования атомной энергии) с определенной периодичностью работают графитовые стержни, опускаясь и поднимаясь в заданном режиме; при опускании они поглощают часть вырабатываемой атомной энергии (графит является поглотителем атомной энергии). За счет этого достигаются контролируемость и управляемость ядерной реакции и, как следствие, ее безопасность. При нарушении работы графитовых стержней нарушается процесс периодического снижения вырабатываемой атомной энергии, что приводит к неконтролируемой ядерной реакции, подобной ядерному взрыву.

Однажды начальник смены АЭС (руководитель, несущий оперативную ответственность за работу 1-го блока станции) Алексей Юрьевич Федоров, инженер-ядерщик с 15-летним стажем работы, кандидат физико-математических наук, руководитель, уважаемый среди своих коллег и подчиненных, при обычной оценке показателей приборов заметил неполадки в работе графитовых стержней. А именно: один из стержней работал явно с нарушениями своего обычного режима, поднимаясь и опускаясь с некоторой задержкой. Понимая, что данная неполадка может обернуться серьезной аварией, он немедленно вышел на телефонную связь с директором АЭС.

Директор АЭС Юрий Михайлович Гарпунов, полтора года назад назначенный на эту должность и присланный в этот город по решению московского Генерального управления компании, руководитель с 10-летним

---

[1] Подготовлено на основе реальных ситуаций на современных предприятиях с участием Р. С. Савицкого.

стажем, талантливый финансист (инженер-физик по базовому образованию, но в 1990-е гг. сделавший блестящую карьеру финансиста), пользующийся доверием со стороны руководства компании и ориентированный на эффективность работы предприятия.

А. Ю. Федоров в телефонном разговоре с Ю. М. Гарпуновым сообщил следующее: «В 1-м блоке зафиксировано нарушение режима работы графитовых стержней. Считаю целесообразным остановить работу 1-го блока для более подробной диагностики нарушений». Ю. М. Гарпунов спросил: «Насколько серьезны нарушения?» А. Ю. Федоров ответил: «Пока сложно сказать, необходима более тщательная диагностика при остановленном реакторе». Ю. М. Гарпунов ответил: «Я сообщу вам о своем решении в течение часа».

Ю. М. Гарпунов был опытным управленцем и знал, что решение об остановке блока приводит к снижению вырабатываемой энергии и соответственно к сокращению выручки компании. Поэтому его необходимо принимать взвешенно и посоветовавшись с вышестоящим руководством. В данной ситуации он предпочел позвонить в Генеральное управление г. Москвы и узнать их точку зрения на данную проблему. Он позвонил и сообщил следующее: «В 1-м блоке зафиксировано нарушение работы графитовых стержней. Для более точной диагностики необходима остановка реактора на неопределенное время. Остановка приведет к потере нашей выручки на 25% ежедневно». В ответ он получил следующую информацию: «Думаю, там ваши инженеры перестраховываются, как обычно, работайте, стране нужна энергия».

Ю. М. Гарпунов перезвонил мастеру смены А. Ю. Федорову и сообщил: «Думаю, вы перестраховываетесь, Алексей Юрьевич, необходимо продолжать работу, поскольку поводов для остановки блока нет. Продолжайте работу». А. Ю. Федоров пожал плечами на другом конце провода, выразительно переглянулся с дежурным инженером и ответил: «Вас понял, Юрий Михайлович».

Через 16 ч сработала система аварийной остановки 1-го блока. Причиной стал остановившийся (застрявший) графитовый стержень. Все инженеры и рабочие станции вынуждены были механически выгружать застрявший стержень. Радиоактивное излучение в месте выгрузки стержня было таково, что человек мог там пребывать не более 1 мин. Была организована аварийная система выгрузки графита, рабочие сменяли друг друга каждую минуту. 1-й блок был остановлен на *очень неопределенное* время...

Вопросы

1. Каковы причины сложившейся ситуации?
2. Почему ее участники повели себя в этой ситуации именно так?

3. Что бы вы изменили в ситуации на месте каждого из участников?
4. Какие организационные меры могли бы предотвратить в будущем подобные ситуации?

Жаркое лето 2010-го

В крупном московском гипермаркете в разгар жаркого лета 2010 г. в один из пиковых по продажам дней сломался кондиционер. Менеджер зала, следуя установленной процедуре, оставила заявку на починку кондиционера на *help-desk*. Суть этой системы заключается в том, что поступившая заявка на ремонт попадает в распределительный центр и там определяется, кто, в какие сроки и с какими ресурсами должен удовлетворить данную заявку. Однако вследствие нескольких причин (отпускная пора и нехватка персонала, множество заявок на ремонт кондиционеров, задержка с комплектующими, необходимыми для ремонта, и др.) распределение заявки и ее удовлетворение были отложены. Менеджер зала не была об этом уведомлена. Кондиционер не работал в течение двух суток, в результате чего снизилась производительность труда у кассиров, и очереди к кассам заметно увеличились при явном оттоке покупателей (многие из них, заходя в торговый зал, сразу же разворачивались и шли к конкурентам, поскольку у тех с температурным режимом было все в порядке); несколько кассиров были срочно госпитализированы из-за перегрева.

Менеджер зала, не дозвонившись в распределительный центр (отпускная пора), дошла туда сама. На свой законный и вежливый вопрос о судьбе своей заявки она получила весьма вежливый и безукоризненный с точки зрения соответствия внутренним процедурам ответ сотрудницы центра: «Согласно положению о *help-desk* все заявки рассматриваются в течение трех дней. Завтра заканчивается третий день и завтра же ваша заявка будет направлена в соответствующее подразделение». На замечание менеджера о том, что в результате этой задержки компания ежедневно недополучает выручку, был высказан ответ, что процедуры учитывают подобные ситуации и что ускорить рассмотрение заявки нет никакой возможности, поскольку людей не хватает. Менеджер зала попыталась убедить коллегу в необходимости учесть ситуацию, а не только регламент, поскольку от этого зависит прибыль компании, но эта попытка привела только к открытому столкновению и конфликту.

Работоспособность кондиционера была восстановлена к концу четвертых суток. В результате магазин недополучил 18 млн руб. прибыли.

Вопросы

1. Каковы причины создавшейся ситуации?

2. Что вы, как руководитель, изменили бы в ней для ускорения решения проблемы?
3. Чего недостает обеим участницам ситуации?

Увольнение начальника отдела продаж

В конце года директор по продажам получил задание генерального директора. Необходимо было в срок до 4 января проверить доходную часть бизнес-плана организации на предстоящий год, при необходимости — откорректировать. Для выполнения этого задания ему нужна была помощь начальника отдела продаж. 29 декабря директор по продажам вызвал к себе начальника отдела продаж и сообщил, что необходимо будет выйти на работу в выходной день 3 января. В ответ начальник отдела сказал, что у него семейные планы и он не сможет. Тогда директор по продажам предложил другую дату — 2 января. Но оказалось, что в эти дни начальника отдела продаж уже не будет в городе, у него куплена путевка и он собирается поехать на отдых с семьей. Тогда был предложен третий вариант — 30 декабря. Однако и тут начальник отдела продаж отказался, сославшись на семейные обстоятельства и на то, что это его официальный выходной и он не обязан выходить на работу. Тогда директор по продажам, понимая, что без помощи он не сможет выполнить задание генерального директора, предложил начальнику отдела продаж предоставить в один из предложенных дней какого-либо компетентного сотрудника отдела. На что начальник отдела продаж тут же ответил, что все эти дни — выходные и он никого просить не будет.

В ответ на это директор по продажам сообщил начальнику отдела продаж, что в таком случае он не сможет дальше выполнять свои обязанности, и предложил ему уволиться. Начальник отдела продаж согласился и написал заявление об увольнении по собственному желанию.

Вопросы

1. Что привело к сложившейся конфликтной ситуации?
2. Как могли бы действовать участники ситуации, чтобы ее итог оказался более конструктивным?
3. Какие юридические риски содержит данная ситуация?
4. Что можно было бы предпринять директору по продажам, если бы начальник отдела не согласился уволиться по собственному желанию?

«Расстрельные списки»

Предприятие занимается производством продукции машиностроения по госзаказу. Подобно многим предприятиям советской эпохи, долгие годы оно простаивало практически без заказов, в результате чего основные

фонды устарели, многие станки пришли в негодность, некоторые компетенции были утеряны, персонал постарел, а численность его сильно уменьшилась. Снизилась также ответственность работников, многие за последние годы привыкли только требовать и ничего не давать взамен. Нельзя сказать, что эта ситуация уникальна. Большинство старых предприятий оказались в схожей ситуации в постсоветской России. На рынке труда контингент соискателей примерно такой же: дефицит компетенций и ответственности, потребительское отношение к работодателям.

Недавно предприятие получило новый госконтракт. Ответственность большая, сроки сжатые. Пришлось срочно набирать персонал. Была проведена кампания по массовому подбору рабочих. К сожалению, на этапе отбора кандидатов в полной мере оценить их компетенции было невозможно, поэтому через некоторое время руководство одного из цехов осознало, что среди недавно трудоустроенных много лишних людей — некомпетентных и/или недостаточно ответственных. Однако среди новых работников был выделен один из слесарей — высокой квалификации, с высшим образованием, большим опытом работы. Для усиления команды планово-диспетчерского бюро цеха он был временно переведен в это бюро на должность инженера, и ему был поручен ряд задач. Одна из них — идентифицировать среди вновь пришедших рабочих «лишних» людей, кандидатов на увольнение. Он приступил к этой задаче с большим рвением: составил списки, после чего развесил их в цехе с заголовком «Следующим работникам явиться тогда-то на участок такой-то». Кроме того, некоторым из этих людей он устно сообщил, что им пора увольняться, и даже раздал им бланки заявлений об увольнении.

На следующий день в цехе состоялся стихийный митинг, поднялись панические настроения. Те, кто вошел в списки, начали отказываться работать, другие стали задавать вопросы: «А что, остальным тоже готовиться к сокращениям?», «А на каком основании их собираются увольнять?» и т.п. Подключились профсоюзы, была написана коллективная жалоба директору предприятия.

Задание

Проанализируйте ситуацию. Опишите, что к ней привело. Какие риски она содержит: юридические, экономические, социальные? Как можно было бы действовать иначе? Что можно сказать о личности работника, составившего списки?

«Уволить разгильдяев»

Директор по производству в процессе ежедневного обхода цеха обнаружил трех слесарей, играющих в рабочее время в телефоне. Он сделал

им замечание, в ответ они заявили, что у них с 10.00 до 10.10 регламентированный перерыв, а сейчас еще только 10.09. Директор по производству сказал, что на его часах уже 10.12 и нужно работать, в противном случае они не получат премию. Работники тем не менее приступили к работе, когда посчитали нужным. Директор по производству позвонил директору по персоналу и, назвав три фамилии, попросил вынести им дисциплинарное взыскание и лишить премии за месяц на 100%. Директор по персоналу попросил его изложить письменно обстоятельства случившегося для юридического оформления документов. Директор по производству поручил это начальнику цеха. Тот прислал по электронной почте директору по персоналу фамилии нарушителей и написал, что директор по производству застал их в «курилке» в рабочее время играющими в телефоне.

С работников были запрошены объяснительные записки, в которых они указали, что находились на своих рабочих местах и действительно играли в телефоне, но это происходило в течение регламентированного перерыва. Они также сообщили, что директор по производству угрожал им лишением премии. В итоге работникам были вынесены дисциплинарные взыскания (выговоры) и они были лишены премии за месяц на 100%.

Наказанные работники посчитали свои права нарушенными. Они обратились к начальнику цеха за справедливостью, но тот, поддержав их неофициально, сказал, что это распоряжение директора по производству и он ничем им помочь не может. Тогда работники обратились к юристу, который помог им составить и официально направить работодателю претензию.

Вопросы

1. Каков психологический и юридический контекст ситуации?
2. Как ее разрешить эффективно для работодателя?

Кейс «Уволить!»[1]

Внешняя ситуация

Рынок энергетического судового машиностроения за два десятилетия после распада СССР сильно видоизменился. Его основные особенности в настоящее время следующие:

[1] Кейс взят из: Красностанова М. В. Трансформация бизнес-моделей в условиях цифровой экономики // Неделя инноваций. 12–18 декабря 2017 г.: сборник материалов научно-практической конференции / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова, 2018.

1. Период 1990-х и начала 2000-х гг. характеризовался резким снижением количества заказов со стороны государства. Других заказчиков на этом рынке пока не возникло.
2. Вследствие распада СССР были разорваны многочисленные кооперационные связи между предприятиями отрасли, которые теперь оказались в разных странах. Предприятиям пришлось искать новых партнеров, в некоторых случаях переходить на продукцию более низкого качества.
3. Упадок в области технического образования привел к дефициту квалифицированных кадров.
4. Из-за отсутствия заказов и какого бы то ни было иного финансирования предприятия отрасли пришли в упадок.

Рынок энергетического судового машиностроения характеризуется следующими признаками:

- недоинвестирование в основные средства. Изношенный парк оборудования и ветхость сооружений и инженерных сетей;
- устаревшие технологии;
- потеря компетенций персонала.

В последние несколько лет рынок B2G начал оживать, появились заказы для судостроительной отрасли. Их недостаточно для стабильной работы всех предприятий отрасли. Идет борьба за заказы как на коммерческом уровне, так и на политическом. Некоторые предприятия — разработчики старых изделий, сохранившие документацию и костяк конструкторской школы, остаются в выигрышном положении.

Внутренняя ситуация на предприятии

Ситуация на предприятии является типичной для отрасли, т.е. ветхие основные фонды, частые поломки оборудования, недостаток компетенций персонала, устаревшие технологии. Предприятие недавно получило большие государственные заказы. Ситуация перевернулась: теперь возникли сложности с их выполнением. Помимо вышеперечисленных общеотраслевых проблем ситуация усугубляется следующим.

За годы рецессии сильно сократилась численность персонала, а те, кто остался, обладают минимальной результативностью (как в силу квалификации, так и в силу возраста). При этом процессы обработки и передачи информации изменились минимально, т.е. они остались (описанные либо существующие в виде традиций, установившихся практик) теми же, что и во времена СССР. При минимальном количестве заказов эта ситуация всех устраивала, но при появившемся объеме работы факт сократившейся численности и снизившейся результативности персонала не позволяет добиваться результата, действуя в соответствии со старыми бизнес-процессами.

Предприятие занимается выпуском энергетических установок для гражданского и военно-морского флота. Основной цех, в котором происходят механическая обработка и сборка изделий, имеет свое планово-диспетчерское бюро (ПДБ). Функция ПДБ — планирование и подготовка производства, в частности выпуск так называемых маршрутных карт (МК). Маршрутная карта — основной документ, в котором коротко обозначен весь путь (маршрут) детали от станка к станку. МК создаются на основании другого документа — так называемого технологического процесса (ТП), который выпускает отдельная служба завода, именуемая Отделом главного технолога (ОГТ). ПДБ цеха получает из ОГТ техпроцесс на каждую деталь, формирует на его основе маршрутную карту и выдает оба документа в производство, а именно производственному мастеру. Мастер передает эти документы рабочему для выполнения операций над деталью, затем — следующему рабочему на другой станок и т.д. согласно МК. Ответственность за сохранность ТП перед ОГТ несет начальник ПДБ. Ответственность за сохранность ТП и МК перед ПДБ несет мастер цеха (схема).

Схема ситуации



В последние недели участились случаи пропажи ТП в цехе. ОГТ выдает их в ПДБ, а ПДБ — мастеру, но потом ТП теряются. Мастер говорит, что их теряют рабочие. Однако ОГТ требует ТП с начальника ПДБ. Тот объясняет, что он ни при чем, ТП утерян в цехе. Попытки потребовать ТП у мастера разбиваются о его доводы, что он передал ТП рабочему, тот — следующему, в итоге отследить, кто потерял ТП, не представляется возможным. Тем временем возникает переписка по электронной почте, в которой начальник ОГТ требует у начальника ПДБ возвращения ТП. Тот отказывается от ответственности за потерю ТП, возлагая ответственность на мастера и подкрепляя свою позицию предложением изменить процесс таким образом, чтобы каждый рабочий самостоятельно забирал и возвращал ТП в ОГТ, против чего начальник ОГТ возражает. При этом

при переписке ставится в копию главный технолог. В какой-то момент он начинает объяснять начальнику ПДБ, что если взял ТП, то его надо вернуть. Тот повторно возражает, применяя выражения, не соответствующие нормам делового общения, при этом ставя в копию первого заместителя директора. Такая переписка продолжается в объеме 8–10 сообщений, после чего наблюдающий за ней первый заместитель директора пересылает ее заместителю директора по персоналу с резолюцией: «Увольте начальника ПДБ!»

Проанализируйте ситуацию и ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы причины, которые привели к данной ситуации?
2. Почему первый заместитель директора решил уволить начальника ПДБ?
3. Какие плюсы и какие минусы вы видите в этом решении?
4. Что можно было сделать, чтобы избежать такого решения?
5. Какие действия вы предприняли бы для того, чтобы уменьшить риск возникновения таких ситуаций в будущем?

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ТЕСТЫ И ОПРОСНИКИ ДЛЯ САМОПОЗНАНИЯ

Тест-опросник Г. Шмишека, К. Леонгарда

Инструкция. Вам будут предложены утверждения, касающиеся вашего характера. По каждому пункту вы можете выбрать один их двух ответов: «да» или «нет», других вариантов ответов нет. Отвечайте, не раздумывая долго, здесь нет правильных или неправильных ответов.

Напротив каждого вопроса поставьте «+», если вы согласны с данным утверждением, или «−», если не согласны.

Вопросы

1. Ваше настроение бывает в основном ясным, неомраченным?
2. Чувствительны ли вы к огорчениям, обидам?
3. Легко ли у вас вызвать слезы?
4. Возникает ли у вас по окончании какой-либо работы сомнение в качестве ее исполнения и стремление проверить, правильно ли все было сделано?
5. Были ли вы в детстве таким же смелым, как ваши сверстники?
6. Бывают ли у вас колебания настроения: от очень веселого к очень тоскливому?
7. Находясь в обществе, вы любите находиться в центре внимания?
8. Бывают ли дни, когда вы без всякого повода попадаете в недовольно-раздражительное настроение?
9. Серьезный ли вы человек?
10. Способны ли вы восторгаться, восхищаться?
11. Предприимчивы ли вы?
12. Быстро ли вы забываете о причиненной кому-либо обиде?
13. Мягкосердечны ли вы?
14. Когда вы бросаете письмо в почтовый ящик, проверяете ли вы, что оно упало, а не застряло в щели?
15. Стараетесь ли вы на работе из честолюбия быть одним из лучших?
16. Боялись ли вы в детстве грозы или собак?
17. Считают ли вас люди несколько педантичным?
18. Зависит ли ваше настроение от внешних причин?
19. Любят ли вас все ваши знакомые?
20. Склонны ли вы иногда к душевным порывам, внутреннему беспокойству?

21. Ваше настроение несколько подавлено?
22. Случалось ли вам рыдать, переживать тяжелое нервное потрясение?
23. Трудно ли вам длительное время находиться на одном месте?
24. Отстаиваете ли вы энергично свои интересы, когда по отношению к вам проявили несправедливость?
25. Можете ли вы резать птицу?
26. Раздражает ли вас, если занавеска или скатерть на столе висят неровно, стремитесь ли вы тотчас исправить это?
27. Боялись ли вы в детстве оставаться дома одни?
28. Бывают ли у вас беспричинные колебания настроения?
29. Являетесь ли вы по своим личным качествам или учебе одним из лучших?
30. Легко ли вы впадаете в гнев?
31. Способны ли вы быть шаловливо-веселым?
32. Бывают ли у вас состояния, когда вы преисполнены счастья?
33. Можете ли вы напрямую высказать кому-либо свое мнение о нем?
34. Можете ли вы развлекать общество, быть душой компании?
35. Пугает ли вас вид крови?
36. Охотно ли вы беретесь за дело, требующее от вас большой личной ответственности?
37. Заступаетесь ли вы за людей, по отношению к которым допущена несправедливость?
38. Беспокоитесь ли вы, когда вам нужно спуститься в темный подвал, войти в пустую, неосвещенную комнату?
39. Предпочитаете ли вы работу, требующую неторопливости и усидчивости, работе быстрой и с несложными результатами?
40. Общительный ли вы человек?
41. Охотно ли вы в школе декламировали стихи?
42. Кажется ли вам жизнь тяжелой?
43. Убегали ли вы в детстве из дома?
44. Случалось ли вам так расстраиваться из-за какого-нибудь конфликта, ссоры, что после этого вы чувствовали себя не в состоянии пойти на работу, учебу?
45. Можете ли вы сказать, что даже при неудаче вы не теряете чувство юмора?
46. Стараетесь ли вы помириться с тем, кого обидели?
47. Предпримете ли вы первым шаги к примирению?
48. Уходя из дома или ложась спать, проверяете ли вы, закрыт ли газ, заперты ли двери?
49. Беспокоили ли вас мысли, что с вами или вашими родными что-нибудь может случиться?
50. Ваше настроение меняется в зависимости от погоды?
51. Вам трудно выступать на сцене или с кафедры перед большой аудиторией?
52. Можете ли вы, если на кого-нибудь сердитесь, дать волю рукам?
53. Нравится ли вам бывать в обществе?
54. Можете ли вы под влиянием разочарования впасть в отчаяние?
55. Нравится ли вам организаторская работа?

56. Упорствуете ли вы в достижении цели, если на пути встречается много препятствий?
57. Может ли трагический фильм так взволновать вас, что на глазах выступят слезы?
58. Вам часто бывает трудно уснуть, когда вы задумываетесь о проблемах дня или мечтаете о будущем?
59. Подсказывали ли вы или давали списывать в школьные годы?
60. Приходится ли вам преодолевать страх, чтобы одному ночью пройти через кладбище?
61. Следите ли вы за тем, чтобы каждая вещь у вас дома лежала на своем месте?
62. Случается ли с вами, что, ложась спать в отменном настроении, следующим утром вы встаете в плохом расположении духа, которое длится несколько часов?
63. Легко ли вы приспосабливаетесь к новым условиям?
64. Страдаете ли вы головными болями?
65. Часто ли вы смеетесь?
66. Сможете ли вы обратиться к человеку, которого недолюбливаете, столь дружески, что он и не заподозрит о вашем настоящем отношении к нему?
67. Считаете ли вы себя энергичным, предприимчивым человеком?
68. Очень ли вы переживаете из-за несправедливости?
69. Любите ли вы по-настоящему природу?
70. Случалось ли вам, уйдя из дома, возвращаться, чтобы проверить, не произошло ли что-нибудь?
71. Боязливы ли вы?
72. Часто ли меняете ваше настроение?
73. Участвовали ли вы или участвуете сейчас в любительских спектаклях, в драмкружке?
74. Испытываете ли вы иногда влечение к чему-нибудь заманчивому, неведомому?
75. Относитесь ли вы к будущему пессимистически?
76. Бывают ли у вас резкие переходы настроения от большой радости к глубокой тоске?
77. Удается ли вам при общении с людьми создавать определенное настроение?
78. Долго ли вы храните чувство гнева, досады?
79. Переживаете ли вы долгое время горести других людей?
80. Могли ли вы в школьные годы переписать из-за кляксы страницу в тетради?
81. Можно ли сказать, что вы относитесь к людям скорее настороженно, недоверчиво, чем доверительно?
82. Часто ли у вас бывают страшные сновидения?
83. Приходят ли вам иногда в голову такие мысли, что вы можете броситься под колеса мчащегося поезда, или если вы стоите у открытого окна или балкона, то можете из него выпрыгнуть?
84. Становитесь ли вы веселее в окружении веселых людей?
85. Удается ли вам отвлечься от гнетущих проблем, чтобы не думать о них постоянно?
86. Совершаете ли вы внезапные, импульсивные поступки?

87. В беседе вы скорее немногословны, чем говорливы?
88. Смогли бы вы, играя в спектакле, так вжиться в роль, чтобы при этом забыть, что вы другой человек?

Ключ к тесту опроснику Шмишека — Леонгарда

По каждой шкале подсчитываются плюсы (положительные ответы на указанные вопросы) и минусы (отрицательные ответы на соответствующие шкале вопросы). Затем полученные баллы (плюсы и минусы) по шкале суммируются и результат умножается на коэффициент — при каждом типе акцентуации свой. В результате обработки результатов тестирования получится 10 показателей, соответствующих выраженности той или иной акцентуации личности по К. Леонгарду.

Тип	Сложить (+)	Вычесть (–)
Акцентуации характера		
1. Демонстративность, истероидность ×2 (получившееся значение шкалы умножить на 2)	7, 19, 22, 29, 41, 44, 63, 66, 73, 85, 88	51
2. Застревание, ригидность ×2	2, 15, 24, 34, 37, 56, 68, 78, 81	12, 46, 59
3. Педантичность ×2	4, 14, 17, 26, 39, 48, 58, 61, 70, 80, 83	36
4. Неуравновешенность, возбудимость ×3	8, 20, 30, 42, 52, 64, 74, 86	Нет
Акцентуации темперамента		
5. Гипертимность ×3	1, 11, 23, 33, 45, 55, 67, 77	Нет
6. Дистимичность ×3	9, 21, 43, 75, 87	31, 53, 65
7. Тревожность, боязливость ×3	16, 27, 38, 49, 60, 71, 82	5
8. Циклотимичность ×3	6, 18, 28, 40, 50, 62, 72, 84	Нет
9. Аффективность, экзальтированность ×6	10, 32, 54, 76	Нет
10. Эмотивность, лабильность ×3	3, 13, 35, 47, 57, 69, 79	25

Интерпретация к тесту опроснику Шмишека — Леонгарда. Максимальный показатель по каждому типу акцентуации (по каждой шкале опросника) равен 24 баллам. Полученные данные могут быть представлены в виде «профиля акцентуаций личности»: сумма баллов в диапазоне от 15 до 18 говорит лишь о тенденции к тому или иному типу (скрытая акцентуация). Диапазон 19–24 — признак акцентуации.

Тест EPI Айзенка (Eysenck Personality Inventory). Инструкция

Вам предлагается ответить на 57 вопросов. Вопросы направлены на выявление вашего обычного способа поведения. Постарайтесь представить типичные ситуации и дайте первый «естественный» ответ, который придет вам в голову. Если вы согласны с утверждением, поставьте рядом с его номером знак + (да), если нет — знак − (нет).

1. Часто ли вы 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 безобидным человеком?
4. Очень ли трудно вам отказаться от своих намерений?
5. Вы обдумываете свои дела не спеша, предпочитаете подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, не считаясь с тем, что вам это невыгодно?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Вообще вы действуете и говорите быстро, не задерживаясь для обдумывания?
9. Возникало ли у вас чувство, что вы несчастный человек, хотя серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что вы почти на все могли бы решиться, если дело пошло на спор?
11. Вы смущаетесь, когда хотите завязать разговор с незнакомым человеком?
12. Бывает ли, 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 чего-либо не следовало делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы книги встречам с другими людьми?
16. Верно ли, что вас довольно легко задеть?
17. Вы любите часто бывать в компании?
18. Бывают ли у вас мысли, о которых неудобно рассказывать другим?
19. Верно ли, что Вы иногда полны энергии так, что все горит в руках, а иногда вялые?
20. Предпочитаете ли иметь поменьше приятелей, но зато особенно близких?
21. Вы много мечтаете?
22. Когда на вас кричат, 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 вовсю повеселиться в шумной компании?
26. Можно ли сказать, что нервы бывают у вас часто натянуты до предела?
27. Вы слывете за человека веселого и живого?
28. После того как дело сделано, часто ли вы мысленно возвращаетесь к нему, думая, что 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 хотите узнать о чем-нибудь, то предпочитаете прочитать в книге, чем спросить у друзей?
33. Бывает ли у вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли вам работа, требующая пристального внимания?
35. Бывают ли у вас приступы дрожи?
36. Если бы вы знали, что никогда сказанное вами не будет раскрыто, всегда бы 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 действия?
40. Верно ли, что вам нередко не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя все закончилось благополучно?
41. Вы медлительны и неторопливы в движениях?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидания или на работу?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Вы любите поговорить настолько, что никогда не упустите удобный случай с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-либо боли?
46. Вы чувствовали бы себя несчастным, если долго не смогли бы видеться со своими знакомыми, друзьями?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Среди людей, которых вы знаете, есть ли такие, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы сказать, что вы уверенный в себе человек?
50. Обидитесь ли вы, если покритиковать недостатки ваши и 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 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?

Ключ к тесту:
Экстраверсия — интроверсия:
«да» (+): 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56;
«нет» (−): 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

Нейротизм (эмоциональная стабильность — эмоциональная нестабильность):
«да» (+): 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

«Шкала лжи»:
«да» (+): 6, 24, 36;
«нет» (−): 12, 18, 30, 42, 48, 54.

Ответы, совпадающие с ключом, оцениваются в 1 балл.

Интерпретация результатов
Экстраверсия:
больше 19 — яркий экстраверт;
больше 15 — экстраверт;
12 — среднее значение;
меньше 9 — интроверт;
меньше 5 — глубокий интроверт.
Нейротизм:
больше 19 — очень высокий уровень нейротизма;
больше 14 — высокий уровень нейротизма;
9–13 — среднее значение;
меньше 7 — низкий уровень нейротизма.
Ложь:
больше 4 — неискренность в ответах, свидетельствующая также о некоторой демонстративности поведения и ориентированности на социальное одобрение; меньше 4 — норма.

Тест на отношение к риску

1-я группа вопросов

1. Я люблю такую работу, в которой постоянно приходится пробовать новые варианты:

— часто;
— иногда;
— редко;
— никогда.

2. Люблю «высовываться», даже в тех случаях, когда это не очень оправдано:

— часто;
— иногда;
— редко;
— никогда.

3. Предпочитаю избегать таких ситуаций, в которых чувствую себя не на высоте:

— часто;
— иногда;
— редко;
— никогда.

4. Люблю нарушать правила и поступать неожиданным образом:

— часто;
— иногда;
— редко;
— никогда.

5. Я забочусь о впечатлении, которое произвожу на других людей, и меня интересует, что они обо мне думают:

— часто;
— иногда;
— редко;
— никогда.

6. Я всегда серьезно продумываю последствия моих действий:

— часто;
— иногда;
— редко;
— никогда.

7. Испытывая что-то новое, я всегда нервничаю:

— часто;
— иногда;
— редко;
— никогда.

8. Люблю попадать в новые ситуации, в которых можно испытать новые возможности:
— часто;
— иногда;
— редко;
— никогда.
9. Я стараюсь избегать ситуаций и занятий, которые меня несколько тревожат:
— часто;
— иногда;
— редко;
— никогда.
10. Берясь за какое-то новое для меня дело, я всегда тревожусь за успех:
— часто;
— иногда;
— редко;
— никогда.
11. Я не стесняюсь разговаривать с незнакомцами:
— часто;
— иногда;
— редко;
— никогда.
12. Я не хочу, чтобы окружающие воспринимали меня как человека со странностями или чудаковатого:
— часто;
— иногда;
— редко;
— никогда.
13. Обычно я волнуюсь, как бы не сказать или не сделать что-то не то:
— часто;
— иногда;
— редко;
— никогда.
14. Я не люблю выступать перед большой аудиторией:
— часто;
— иногда;
— редко;
— никогда.

2-я часть вопросов
1. Не люблю непредсказуемых событий:
— согласен;
— не согласен.

2. Отправляясь на вокзал, я предпочитаю выехать минут на 10–15 раньше самого разумного и безопасного срока:

— согласен;

— не согласен.

3. Не люблю браться за работу, в которой может оказаться много непредвиденных трудностей:

— согласен;

— не согласен.

4. Чего я больше всего боюсь, так это неудач:

— согласен;

— не согласен.

5. Люблю действовать по наитию, на удачу:

— согласен;

— не согласен.

6. Я часто люблю высказывать нетрадиционные взгляды и поступать не общепринятым образом:

— согласен;

— не согласен.

7. Жизнь — это борьба, и если вы хотите в ней выжить, никогда не теряйте бдительности:

— согласен;

— не согласен.

8. Препятствия я воспринимаю скорее как возможность испытать и проявить себя, чем как досадную помеху:

— согласен;

— не согласен.

9. В наше сложное время осторожность необходима как никогда:

— согласен;

— не согласен.

10. Жизнь — это путешествие, а какое же путешествие без приключений:

— согласен;

— не согласен.

11. Я хочу, чтобы моя жизнь текла гладко и без непредсказуемых последствий:

— согласен;

— не согласен.

12. Мне нравится работа, связанная с разнообразными задачами, в которой можно столкнуться с неожиданными сложными проблемами, новыми поворотами, даже с некоторой опасностью:

— согласен;

— не согласен.

13. Если в ходе работы я могу показаться кому-то недостаточно компетентным, меня это не волнует:

— согласен;

— не согласен.

14. Иногда я высказываю такие мнения, которые нравятся не всем окружающим:

— согласен;

— не согласен.

15. Я хотел бы попробовать прыгнуть с парашютом:

— согласен;

— не согласен.

16. Если мне предложат замечательную новую работу, для которой у меня, однако, недостает знаний или опыта, я всегда попробую за нее взяться:

— согласен;

— не согласен.

17. Оглядываясь назад, я вижу, что моя жизнь была полна приключений и риска:

— согласен;

— не согласен.

18. Если бы мне представился выбор, провести ли жизнь в мире, тишине, довольстве либо испытать многое в бурной жизни, я бы выбрал второе:

— согласен;

— не согласен.

Подсчет результатов

1-я часть

Вопрос	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
Часто	5	5	1	5	1	1	1	5	0	1	4	1	1	1
Иногда	3	4	2	4	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2
Редко	2	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
Никогда	1	0	4	0	4	3	4	0	4	4	1	4	4	4

2-я часть

Вопрос	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**
Согласен	1	1	2	0	4	4	1	5	1	4	1	5	5	5	5	4	4	4
Не согласен	4	4	4	4	1	0	4	0	4	1	4	0	1	0	1	1	0	0

Интерпретация: больше 110 — высокая склонность к риску; 110–60 — средняя; меньше 60 — низкая.

Опросник карьерных ориентаций («Якоря карьеры»)[1]

Оцените, насколько важным является для вас каждое из следующих утверждений (1 — не важно, 10 — очень важно):

1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на всех уровнях.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы карьеры и семьи были уравновешены.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Продолжать работу в области своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Быть первым руководителем в организации.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[1] Опросник приводится из ресурса: http://rspb.ru/professionalnaya-orientaciya/ekspress-proforientaciya/test-yakorya-karery/ (дата обращения: 11.03.2019).

14. Соревноваться с другими и побеждать.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять моему образу жизни.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Создать новое коммерческое предприятие.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Посвятить всю свою жизнь избранной профессии.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. Занять высокую руководящую должность.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19. Иметь работу, которая предоставляет максимум свободы и автономии в выборе времени выполнения, характере занятий и т.д.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20. Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
21. Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Насколько вы согласны со следующими утверждениями:

1. Единственная действительная цель моей карьеры — находить и решать трудные проблемы независимо от того, в какой области они возникли.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое дело.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другом месте.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим людям.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Соревнование и выигрыш — это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры.
   1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Я буду считать, что достиг успеха в карьере только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Я предпочел бы работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Я хотел бы посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
17. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
18. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
19. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
20. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками.
    1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Бланк ответов опросника «Якорь карьеры»

Всего:

1		**9**		**17**		**25**		**33**		
2		**10**		**18**		**26**		**34**		
3		**11**		**19**		**27**		**35**		
4		**12**		**20**		**28**		**36**		
5		**13**		**21**		**29**		**37**		
6		**14**		**22**		**30**		**38**		
7		**15**		**23**		**31**		**39**		
8		**16**		**24**		**32**		**40**		

Ключ к тесту

1. Профессиональная компетентность: 1, 9, 17, 25, 33.
2. Менеджмент: 2, 10, 18, 26, 34.
3. Автономия (независимость): 3, 11, 19, 27, 35.
4. Стабильность работы: 4, 12, 36. Стабильность места жительства: 20, 28, 41.
5. Служение: 5, 13, 21, 29, 37.
6. Вызов: 6, 14, 22, 30, 38.
7. Интеграция стилей жизни: 7, 15, 23, 31, 39.
8. Предпринимательство: 8, 16, 24, 32, 40.

По каждой карьерной ориентации подсчитывается количество баллов. Для этого необходимо, пользуясь ключом, суммировать баллы по каждой ориентации и полученную сумму разделить на количество вопросов (пять для всех ориентаций, кроме «стабильность работы» и «стабильность места жительства»). Таким образом определяется ведущая карьерная ориентация — количество набранных баллов должно быть не менее пяти.

Описание ценностных ориентацией в карьере

1. Профессиональная компетентность. Быть профессионалом, мастером в своем деле. Эта ориентация связана с наличием способностей и талантов в определенной области. Люди с такой ориентацией хотят быть мастерами своего дела, они бывают особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать их способности. Вряд ли их заинтере-

сует даже значительно более высокая должность, если она не связана с их профессиональными компетенциями. Они ищут признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем их мастерству. Они готовы управлять другими в пределах своей компетенции, но управление не представляет для них особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу руководителя, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере.

2. Менеджмент. Управлять — людьми, проектами, бизнес-процессами и т.п. Для этих людей первостепенное значение имеет ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. С возрастом и опытом эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Возможности для лидерства, высокого дохода, повышенных уровней ответственности и вклад в успех своей организации являются ключевыми ценностями и мотивами. Самое главное для них — управление: людьми, проектами, любыми бизнес-процессами — это в целом не имеет принципиального значения. Центральное понятие их профессионального развития — власть, осознание того, что от них зависит принятие ключевых решений. Причем для них не является принципиальным управление собственным проектом или целым бизнесом, скорее наоборот, они в большей степени ориентированы на построение карьеры в наемном менеджменте, но при условии, что им будут делегированы значительные полномочия. Человек с такой ориентацией будет считать, что не достиг цели своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности предприятия.

3. Автономия (независимость). Главное в работе — это свобода и независимость. Первичная забота личности с такой ориентацией — освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Они испытывают трудности, связанные с установленными правилами, процедурами, рабочим днем, дисциплиной, формой одежды и т.д. Они любят выполнять работу своим способом, темпом и по собственным стандартам. Они не любят, когда работа вмешивается в их частную жизнь, поэтому предпочитают делать независимую карьеру собственным путем. Они скорее выберут низкосортную работу, чем откажутся от автономии и независимости. Для них первоочередная задача развития карьеры — получить возможность работать самостоятельно, самому решать, как, когда и что делать для достижения тех или иных целей. Карьера для них — это прежде всего способ реализации их свободы, поэтому любые рамки и строгое подчинение оттолкнут их даже от внешне привлекательной вакансии. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы.

4. Стабильность работы. Стабильная, надежная работа на длительное время. Эти люди испытывают потребность в безопасности, защите и возможности прогнозирования и будут искать постоянную работу с минимальной вероятностью увольнения. Эти люди отождествляют свою работу со своей карьерой. Их потребность в безопасности и стабильности ограничивает выбор вариантов карьеры.

Авантюрные или краткосрочные проекты и только становящиеся на ноги компании их скорее всего не привлекают. Они очень ценят социальные гарантии, которые может предложить работодатель, и, как правило, их выбор места работы связан именно с длительным контрактом и стабильным положением компании на рынке. Такие люди ответственность за управление своей карьерой перекладывают на нанимателя. Часто данная ценностная ориентация сочетается с невысоким уровнем притязаний.

5. Стабильность места жительства. Главное — жить в своем городе (минимум переездов, командировок). Важнее остаться на одном месте жительства, чем получить повышение или новую работу на новой местности. Переезд для таких людей неприемлем, и даже частые командировки являются для них негативным фактором при рассмотрении предложения о работе.

6. Служение. Воплощать в работе свои идеалы и ценности. Данная ценностная ориентация характерна для людей, занимающихся делом по причине желания реализовать в своей работе главные ценности. Они часто ориентированы больше на ценности, чем на требующиеся в данном виде работы способности. Они стремятся приносить пользу людям, обществу, для них очень важно видеть конкретные плоды своей работы, даже если они и не выражены в материальном эквиваленте. Основной тезис построения их карьеры — получить возможность максимально эффективно использовать их таланты и опыт для реализации общественно важной цели. Люди, ориентированные на служение, общительны и часто консервативны. Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям.

7. Вызов. Сделать невозможное возможным, решать уникальные задачи. Эти люди считают успехом преодоление непреодолимых препятствий, решение неразрешимых проблем или просто выигрыш. Они ориентированы на то, чтобы «бросать вызов». Для одних людей вызов представляет более трудная работа, для других это — конкуренция и межличностные отношения. Они ориентированы на решение заведомо сложных задач, преодоление препятствий ради победы в конкурентной борьбе. Они чувствуют себя преуспевающими только тогда, когда постоянно вовлечены в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования. Карьера для них — это постоянный вызов их профессионализму, и они всегда готовы его принять. Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «вы-

игрыша — проигрыша». Процесс борьбы и победа более важны для них, чем конкретная область деятельности или квалификация. Новизна, разнообразие и вызов имеют для них очень большую ценность, и если все идет слишком просто, им становится скучно.

8. Интеграция стилей жизни. Сохранение гармонии между сложившейся личной жизнью и карьерой. Для людей этой категории карьера должна ассоциироваться с общим стилем жизни, уравновешивая потребности человека, семьи и карьеры. Они хотят, чтобы организационные отношения отражали бы уважение к их личным и семейным проблемам. Выбирать и поддерживать определенный образ жизни для них важнее, чем добиваться успеха в карьере. Развитие карьеры их привлекает только в том случае, если она не нарушает привычный им стиль жизни и окружение. Для них важно, чтобы все было уравновешено — карьера, семья, личные интересы и т.п. Жертвовать чем-то одним ради другого им явно несвойственно. Такие люди обычно в своем поведении проявляют конформность (тенденция изменять свое поведение в зависимости от влияния других людей, с тем чтобы оно соответствовало мнению окружающих).

9. Предпринимательство. Создавать новые организации, товары, услуги. Этим людям нравится создавать новые организации, товары или услуги, которые могут быть отождествлены с их усилиями. Работать на других — это не для них, они — предприниматели по духу, и цель их карьеры — создать что-то новое, организовать свое дело, воплотить в жизнь идею, всецело принадлежащую только им. Вершина карьеры в их понимании — собственный бизнес.

Опросник самовосприятия командной роли (М. Белбин)

Инструкция: 10 баллов распределите в каждом блоке утверждений, которые, по вашему мнению, лучше всего описывают ваше поведение. Баллы необходимо распределить между несколькими утверждениями и внести в правую колонку. В исключительных случаях баллы можно распределить между всеми утверждениями или все 10 баллов поставить напротив одного утверждения.

1. Чем я могу помочь команде:		**Баллы**
a	Я думаю, что могу быстро выявлять и использовать новые возможности	
b	Я могу успешно работать с различными типами людей	
c	Разработка идей является моим естественным достоинством	
d	Я обладаю способностью находить в других людях такие качества, которые могут быть полезны для всей группы	
e	Моя способность доводить дело до завершения во многом определяет мою личную эффективность	
f	Я готов смириться с временной непопулярностью, если это положительно повлияет на результаты выступления команды	
g	Я быстро понимаю, что надо делать в хорошо знакомой мне ситуации	
h	Я могу предложить набор разумных вариантов действий без предубеждений и пристрастий	
2. Если с точки зрения командной работы у меня есть недостатки, то они таковы:		**Баллы**
a	Я не успокоюсь до тех пор, пока не пойму, что рабочие встречи команды хорошо организованы, подготовлены и проводятся правильно	
b	Я благосклонен к людям, выдвигающим оригинальные, но неприемлемые предложения	
c	Я страдаю многословием, когда группа обсуждает новые идеи	
d	Моя страсть возражать по любому поводу мешает мне присоединяться к моим коллегам	
e	Я иногда кажусь человеком авторитарным, стремящимся повлиять на других людей	
f	Мне трудно проявить инициативу, потому что я поддаюсь настроению, установившемуся в группе	
g	Я углубляюсь в свои размышления до такой степени, что теряю контроль над тем, что происходит	

h	Мои коллеги считают, что я слишком волнуюсь из-за мелочей и опасений, что дела могут пойти не так, как надо	
	3. Когда я работаю над проектом вместе с другими людьми:	**Баллы**
a	Я могу влиять на коллег без давления на них	
b	Моя врожденная осмотрительность позволяет мне предотвращать небрежности, ошибки и упущения	
c	Я готов потребовать от коллег четкости, чтобы время не уходило впустую и участники совещания не отклонялись от главной темы	
d	Меня можно признать человеком, способным придумать что-нибудь оригинальное	
e	Я всегда готов поддержать предложение, полезное для команды	
f	Я интересуюсь новейшими идеями и разработками	
g	Я думаю, что моя способность к холодному расчету находит поддержку у других людей	
h	На меня можно положиться при организации важной работы	
	4. Мое отношение к командной работе проявляется в том, что:	**Баллы**
a	Я стремлюсь хорошо знать своих коллег	
b	Я неохотно обмениваюсь мнениями с другими людьми и свое особое мнение держу при себе	
c	Я нахожу убедительные аргументы при необходимости отвергнуть пустые предложения	
d	Я думаю, что у меня есть талант организатора планомерной работы	
e	Я склонен отвергать очевидное и предлагать неожиданное	
f	Я проявляю высокую требовательность к себе при выполнении командной роли, которую на меня возлагают	
g	Я готов самостоятельно осуществлять контакты за пределами группы	
h	Я интересуюсь различными точками зрения, но принятое решение выполняю без колебаний	
	5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:	**Баллы**
a	Мне нравится анализировать сложные ситуации и взвешивать всевозможные варианты	
b	Мне интересно находить решения различных проблем	
c	Мне нравится осознавать, что я стимулирую хорошие рабочие взаимоотношения	

d	Я оказываю существенное влияние на процесс принятия решений	
e	Я умею находить людей, которые могут предложить что-нибудь новое	
f	Я способен убедить людей в необходимости тех или иных действий	
g	Я чувствую, когда мне необходимо полностью сосредоточиться на поставленной задаче	
h	Я люблю деятельность, которая развивает мое воображение	
6. Если мне вместе с группой незнакомых людей неожиданно поручат трудную задачу, которую надо выполнить быстро:		**Баллы**
a	Я предпочел бы уединиться и хорошо обдумать ситуацию, прежде чем разработать план действий	
b	Я готов работать с человеком, который проявил позитивный подход к делу, каким бы трудным этот человек ни казался	
c	Я попытался бы разделить общую задачу на ряд мелких и установил бы, какой вклад в решение задачи могут внести конкретные члены команды	
d	Моя врожденная обязательность помогает мне контролировать сроки выполнения задания	
e	Я способен сохранять невозмутимость и думать по существу	
f	Я могу следовать к намеченной цели, несмотря ни на какое давление	
g	Я готов взять на себя роль ведущего, если чувствую, что группа не продвигается в решении задачи	
h	Я начну дискуссию, чтобы стимулировать коллег на новые мысли и привести группу в движение	
7. Проблемы, которые я должен преодолеть, работая в группе:		**Баллы**
a	Я склонен к раздражительности по отношению к тем, кто мешает группе продвигаться к цели	
b	Я могу вызвать критику со стороны коллег из-за моего увлечения анализом проблем и недостаточно развитой интуиции	
c	Мое стремление задать правильный ход работе может привести к задержке выполнения задачи	
d	Я быстро теряю интерес к делу и надеюсь на кого-нибудь из команды, кто заменит меня	
e	Мне трудно начать работу, пока я полностью не пойму цели этой работы	
f	Мне не всегда удается объяснить сложные идеи, которые рождает мой разум	

g	Я осознаю необходимость поручать другим сделать то, что сам сделать не могу	
h	Я становлюсь нерешительным, когда сталкиваюсь с сильным сопротивлением	

Перенесите баллы из правой колонки в таблицу баллов.

ТАБЛИЦА БАЛЛОВ

Раздел	**Номер блока**							
	a	b	c	d	e	f	g	h
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

Перенесите результаты из **таблицы баллов** в **таблицу анализа** строго по столбцам и строкам. Затем суммируйте баллы в каждом столбце для получения общей оценки командной роли.

ТАБЛИЦА ДЛЯ АНАЛИЗА

Раздел	**Роли**															
	Рабочая пчелка		**Руководитель**		**Мотиватор**		**Генератор идей**		**Снабженец**		**Аналитик**		**Вдохновитель**		**Контролер**	
1	g		d		f		c		a		h		b		e	
2	a		b		e		g		c		d		f		h	
3	h		a		c		d		f		g		e		b	
4	d		h		b		e		g		c		a		f	
5	b		f		d		h		e		a		c		g	
6	f		c		g		a		h		e		b		d	
7	e		g		a		f		d		b		h		c	
ИТОГО																

Тест Томаса — типы поведения в конфликте

Инструкция: перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение.

Имеются два варианта, А и В, из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте знак соответственно одному из вариантов (А или В) для каждого утверждения. Отвечать надо как можно быстрее.

1.

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

В. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4.

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5.

А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6.

А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

В. Я стараюсь добиться своего.

7.

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

8.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

B. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

9.

A. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

B. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

10.

A. Я твердо стремлюсь достичь своего.

B. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11.

A. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.

B. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12.

A. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

B. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.

13.

A. Я предлагаю среднюю позицию.

B. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14.

A. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

B. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15.

A. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

B. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.

16.

A. Я стараюсь не задеть чувств другого.

B. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17.

A. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

B. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18.

A. Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настоять на своем.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19.

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

20.

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

21.

А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

В. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.

22.

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

В. Я отстаиваю свои желания.

23.

А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24.

А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25.

А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27.

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28.

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29.

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30.

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

Бланк для ответов

№	A	B	№	A	B	№	A	B
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

Ключ к опроснику

1. Соперничество: 3A, 6B, 8A, 9B, 10A, 13B, 14B, 16B, 17A, 22B, 25A, 28A.
2. Сотрудничество: 2B, 5A, 8B, 11A, 14A, 19A, 20A, 21B, 23B, 26B, 28B, 30B.
3. Компромисс: 2A, 4A, 7B, 10B, 12B, 13A, 18B, 22A, 23A, 24B, 26A, 29A.
4. Избегание: 1A, 5B, 6A, 7A, 9A, 12A, 15B, 17B, 19B, 20B, 27A, 29B.
5. Приспособление: 1B, 3B, 4B, 11B, 15A, 16A, 18A, 21A, 24A, 25B, 27B, 30A.

Обработка результатов

В ключе каждый ответ А или В дает представление о количественном выражении: соперничества, сотрудничества, компромисса, избегания и приспособления. Если ответ совпадает с указанным в ключе, ему присваивается значение 1, если не совпадает, то присваивается значение 0. Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях. Для обработки результатов удобно использовать маску.

Корпоративная культура



Группировка ценностей для совместной работы

1. **Ценности порядка** — пунктуальность, дисциплина, управляемость, стабильность, безопасность, ответственность, согласованность.
2. **Ценности развития** — достижительность, инновационность, проактивность, конкурентность, синергия, ориентация на клиента, качество,профессионализм, лидерство на рынке, стратегичность, целеустремленность, карьера, темп.
3. **Ценности отношений** — командность, взаимная обязательность, доверие, состязательность, бесконфликтность, лояльность, уважительность, доброжелательность, демократизм, достоинство, открытость, честность.
4. **Ценности благополучия** — доходность, благосостояние, семья, природа, комфорт, здоровье, безопасность, образование, интересная работа.

5. **Ценности социальные** – польза обществу, социальная ответственность.

А.И Пригожин

Ценности = корпоративная культура		
1981	У. Оучи	Организационная культура - символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях.
1985	С. Мишон, П. Штерн	Организационная культура - совокупность поведений, символов, ритуалов и мифов, которые соответствуют разделяемым ценностям, присущим предприятиям, и передаются каждому члену из уст в уста в качестве жизненного опыта.
1985	В. Сате	Культура представляет собой набор важных установок, разделяемыми членами того или иного общества. Эти важнейшие понятия состоят из норм, ценностей, подходов, убеждений.
1985	Э. Шейн	Культура - совокупность коллективных базовых правил, изобретённых, открытых или выработанных определённой группой людей по мере того как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными. Новых членов группы следует обучать этим правилам как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем.
1986	Г. Морган	Культура в метафорическом смысле -- это один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло
1986	Р. Килманн, М. Сакстон	Организационная культура -- это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами.
1987	К. Шольц	Корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и, в свою очередь, само формируется под воздействием их поведения
1991	Г. Хофстеде	В широком смысле организационная культура — коллективное программирование мыслей, которое отличает членов одной организации от другой
1992	Д. Дреннан	Культура организации — это все то, что для последней типично: ее характерные черты, превалирующие отношения, сформировавшиеся образцы принятых норм поведения
1993	А. Уильяме, П. Добсон, М. Уолтере	Культура — это общие для всех, относительно устойчивые убеждения, отношения и ценности, существующие внутри организации

1993	А. Фурнхам, Б. Гунтер	Культура — разделяемые всеми верования, установки и ценности, которые существуют в организации. Иными словами, культура — это то, как мы здесь работаем
1993	А. Мак-Лин, Ж. Маршалл	Организационная культура есть совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений и отношений, которые создают всеобъемлющий контекст для всего, что мы делаем или о чем думаем, выполняя работу в организации
1995	Э. Браун	Организационная культура — это набор убеждений, ценностей и усвоенных способов решения реальных проблем, сформировавшийся за время жизни организации и имеющий тенденцию проявления в различных материальных формах и в поведении членов организации
1998	Б. Карлофф	Культура корпорации — определенные позиции, точки зрения, манеры поведения, в которых воплощаются основные ценности, выражение этих ценностей претворено в организационной структуре и в кадровой политике
1998	М. Армстронг	Корпоративная культура — это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы.

Важнейшие компоненты определений «корпоративная культура»

1. Корпоративная культура — совокупность материальных, духовных, социальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками компании в процессе трудовой деятельности и отражающих неповторимость, индивидуальность данной организации.
2. В зависимости от этапа развития компании ценности могут существовать в различных формах: в форме предположений (на этапе активного поиска своей культуры), убеждений, установок и ценностных ориентации (когда культура сложилась в основном), норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности (при полностью сформировавшейся культуре).
3. Наиболее значимыми элементами культуры признаются ценности, миссия, цели компании, кодексы и нормы поведения, традиции и ритуалы.
4. Ценности и элементы культуры не требуют доказательств, принимаются на веру, передаются от поколения к поколению, формируя корпоративный дух компании, соответствующий ее идеальным устремлениям.
5. Основу большинства трактовок составляет понимание культуры в широком аспекте

Зарубежные типологии корпоративных культур: Г. Хофштеде

- **4 аспекта,** характеризующие менеджеров, специалистов и организацию в целом: индивидуализм — коллективизм; дистанция власти; стремление к избеганию неопределенности; мужественность – женственность.
- **Индивидуализм — коллективизм.** Индивидуализм — люди определяют себя как индивидуальность и заботятся только о самих себе, о своей семье и о своих родственниках. Коллективизм — тесная взаимосвязь человека с группой. Группа заботится об удовлетворении потребностей членов группы, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность.
- **Дистанция власти** — степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей. До какой степени подчиненный принимает, что его начальник имеет больше власти? Прав ли начальник только потому, что он начальник, или потому что он больше знает? Выполняет ли сотрудник работу таким образом потому, что так хочет начальник, или потому что он считает, что это наилучший способ выполнения? Вот вопросы, на которые необходимо ответить при диагностике этого параметра в организации.
- **Стремление к избеганию неопределенности** — степень, в которой люди чувствуют угрозу от неопределенных, неясных ситуаций, и степень, в которой они стараются избегать таких ситуаций. Для неопределенности люди создают стабильность, применяя более формальные правила, отвергая «странные» идеи и поведение и принимая на веру возможность абсолютной истины. Культура, стремящаяся к определенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью.
- **Мужественность — женственность** имеет важное значение для определения методов мотивации, способа решения сложных задач, для разрешения конфликтов. Маскулинные общества более жестко определяют гендерные роли, чем феминистские общества. Например, женщине водить грузовик или быть адвокатом, а мужчине быть артистом балета или заниматься домашним хозяйством легче в феминистском обществе.

Зарубежные типологии корпоративных культур: М. Бурке (взаимодействие с внешней средой, размер и структура организации, мотивации персонала)

Тип культуры	Параметры культуры			
	Взаимодействие с внешней средой	**Размер и структура организации**	**Мотивация персонала**	**Примечания**
1. Культура «оранжереи»	Не интересуется изменениями внешней среды	Бюрократическая система	Персонал слабо мотивирован	Характерна для государственных предприятий, конформизм, анонимность отношений
2. Культура «собирателей колосков»	Стратегия зависит от случая	Мелкие и средние предприятия. Структура архаична, функции распылены	Персонал слабо мотивирован	Уважение к руководству - основа системы ценностей
3. Культура «огорода»	Стремление сохранить доминирующие позиции на традиционном рынке	Пирамидальная структура	Низкая	Используют испытанные в прошлом модели с внесением в них минимума изменений
4. Культура «французского сада»	Тоже	Крупные предприятия. Бюрократическая система	К людям относятся как к винтикам, необходимым для функционирования системы	Несколько измененный вариант «огорода» (IBM)
5. Культура «крупных плантаций»	Постоянное приспособление к изменениям окружения	Крупные предприятия, имеющие 3-4 иерархических уровня	Степень мотивации достаточно высокая	Поощряется гибкость персонала
6. Культура «лианы»	Ориентация каждого работника на требования рынка	Сокращенный до минимума управленческий аппарат	Высокая	Широкое использование информатики
7. Модель «косяка рыб»	Высокая ориентация на изменения рынка. Гибкость, маневренность	Структура и поведение организации изменяются в соответствии с изменениями рынка	Высокая	Особые требования к интеллектуальной гибкости персонала

8. Культура «кочующей орхидеи»	Исчерпав возможности одного рынка, переходят к другому	Неформальная. Постоянно меняющаяся структура. Ограниченное количество работников	Относительно низкая	Цель предложить единственный в своем роде товар (рекламные агентства, консультационные услуги)

Зарубежные типологии корпоративных культур: Р. Акофф (отношения власти в группе или организации)

1. Корпоративный. Низкая степень привлечения работников к постановке целей и выбору средств их достижения. Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).
2. Консультативный. Высокая степень привлечения работников к постановке целей и низкая к выбору средств их достижения. Отношения «доктор — пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).
3. «Партизанский». Низкая степень привлечения работников к постановке целей и высокая к выбору средств для их достижения. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).
4. Предпринимательский. Высокая степень привлечения работников к постановке целей и выбору средств их достижения. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»).

Зарубежные типологии корпоративных культур: С. Ханди (распределение власти в организации, ценности личности, отношения индивида и организации, структура организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции)

Параметры, определяющие тип культуры	**Культура власти**	**Культура роли**	**Культура задачи**	**Культура личности**
Тип организации, размер	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес)	Крупная организация с механической структурой, строгим функциональным распределением ролей, специализированные участки координируются сверху	Небольшая организация с органической структурой (матричная структура) (АО, НИИ, конструкторские фирмы)	Небольшая, существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консульские фирмы, творческие союзы)

Основа системы власти	Сила ресурсов, сила личности	Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением	Силы специалиста, эксперта. Дух команды важнее, чем индивидуальный результат	Сила личности, сила специалиста, влияние распределяются поровну
Процесс принятия решения	Решения принимаются быстро в результате баланса влияний	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и процедуры отсутствуют
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам через контролеров	Контроль и координация осуществляются звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе — личная преданность	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность	Объединение сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды	Специалисты — одаренные, яркие личности, умеют добиваться личных целей
Тип менеджера	Ориентация на власть и на результат, любит риск, уверен в себе, «толстокожий»	Любит безопасность, предсказуемость. Цели достигают с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей, должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы
Степень адаптации	Быстро реагирует	Плохо адаптируется	Хорошо адаптируются	В зависимости от типа личности

По мнению С. Ханди, в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста — культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи и культура личности. На стадии распада может проявляться любой из четырех типов культур

1 «Культура власти»	В организации, где господствует данный вид культуры, особую роль играют лидер, его личные качества и способности. В качестве источника власти используются ресурсы, находящиеся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы часто осуществляются по критериям личной преданности. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение
2. «Ролевая культура»	Характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде
3 «Культура задачи»	Данный вид культуры ориентирован в первую очередь на решение задач, на реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации
4 «Культура личности»	Организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер

Организационные парадигмы Константина Ларри Л.

- **Закрытая система.** Организации этого типа очень стабильны, действия четко определены, функции сотрудников жестко заданы, решения принимаются быстро. Эта модель базируется на традиционной иерархии управления в виде управления. Организации держатся на традициях и ориентированы на преемственность. Для сохра-

нения стабильности основными ценностями считается конформность, лояльность и послушание сотрудников. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных. Реакция на угрозу — увеличение ригидности, появление суперконтроля, т.е. система еще больше сплачивается, закрывается.

- **Случайная система.** Черпает энергию из изменений и инноваций. Персонал ориентирован на постоянные нововведения. Ценится индивидуальное творчество. Ценности конформизма. Интересы индивидуальные выше групповых. Свободная циркуляция информации. Отсутствие строго регламентированных ролей. Каждый член системы — творец. Ценится индивидуальный вклад. Такой системе присуща независимость. Ее терпят за то, что она дает инновации.
- **Открытая система.** Как модель групповой работы построена на свободном и открытом обсуждении проблем, обмене информацией и принятии решений на основе консенсуса. Переговоры и адаптивность — основа организаций с подобной организационной культурой. Интересы индивида не ущемляются. Жизнь группы регулируется через сотрудничество. Роли каждого определены, но их определение осуществляется взаимным согласием. Ценится авторство. Успех организации зависит от личностных особенностей ее членов.
- **Синхронная система.** Философия организации — спокойная гармония. Действия координируются разделением сотрудниками общего представления об организации и совместной деятельностью. Роли распределяются на основе имплицитных ожиданий. Для этой организационной культуры характерны: предвидение, бесконфликтность, абсолютное разделение ценностей, тонкое чувствование других людей. Каждый знает, что ему делать, и делает это. Все идут в одном направлении и достигают цели организации. Каждый должен чувствовать себя вовлеченным и идентифицировать себя с организацией.

Концепция корпоративных культур Абрамовой С. Г. и Костенчук И.А.

Параметр	Типы культуры	
Степень взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации	Стабильная (высокая степень адекватности), характеризуется отчетливо заданными нормами поведения и традициями.	Нестабильная (низкая степень адекватности), характеризуется отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также колебаниями социально-психологического статуса работников.

Степень соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей	Интегративная (высокая степень соответствия), характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью.	Дезинтегративная (низкая степень соответствия), характеризуется отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.
Доминирующие в организации ценности	Личностно-ориентированная, фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе работы.	Функционально-ориентированная культура поддерживает ценность профессиональной роли работника и качества её отработки.
Характера влияния корпоративной культуры на общую результативность деятельности предприятия	Позитивная	Негативная

Типология К. Камерона и Р. Куинна

Клановая культура. Очень дружественное место работы, где у людей много общего. Организации напоминает большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организацию связывают воедино преданность и традиции. Высока обязательность организации. Акцент делается на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придается значение высокой степени сплоченности коллектива моральному климату. Успех определяется в терминах доброжелательного отношения к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.	**Адхократическая культура.** Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск. Лидеры – новаторы, готовые рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/ предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.
Иерархическая (бюрократическая) культура. Очень формализованное и структурированное место работы. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Важно поддерживать плавный ход деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочная забота организации состоит в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.	**Рыночная культура.** Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты, они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино стремление побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Перспективная стратегия нацелена на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важны конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — жесткая ориентация на конкурентоспособность.

Учебно-методическое пособие

Красностанова Мария Вячеславовна

Психологические аспекты внедрения инноваций и изменений в работу современных организаций