

Котовская С.В.,  
Маклакова Е.В.,  
Нарциссова С.Ю.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ:  
ПРОБЛЕМЫ ЛИЧНОСТНОЙ  
И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ

*Учебное пособие*

*2-е издание, переработанное и дополненное*

Москва  
Издательство «Академия МНЭПУ»  
2020

**УДК 159.9+3.08**  
**ББК 60.8**  
**К73**

*Рецензенты:*

доктор психологических наук, профессор, Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Мосмед»,  
**Владимирцев В.А.**

доктор экономических наук, профессор, кафедра экономики и экономической безопасности Среднерусского института управления - филиала ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ» (РАНХиГС), **Строева О.А.**

**К73 Котовская С.В., Маклакова Е.В., Нарциссова С.Ю.**  
**Управленческий потенциал: проблемы личностной и организационной эффективности:** учебное пособие / С.В. Котовская, Е.В. Маклакова, С.Ю. Нарциссова. – 2-е изд., перераб. и доп. Под общ. ред. С.Ю. Нарциссовой. – М.: Академия МНЭПУ. – 2020. – 250 с.

В учебном пособии рассматриваются особенности управленческого потенциала и специфика его проявления в деятельности руководителя. Управленческий потенциал представлен как системное качество личности руководителя, включающее способности к управленческой деятельности, к саморегуляции и конструированию стиля деятельности, интеллектуальные качества, цели и мотивы профессиональной деятельности, морально-нравственные качества, а также необходимые знания, умения и опыт. В пособии уделено внимание организационным вопросам формирования трудовой мотивации, бизнес-планирования, обеспечения профессиональной адаптации и развития персонала, профессионального отбора кадров и др. Издание предназначено для студентов вузов и преподавателей.

**УДК 159.9+3.08**  
**ББК 60.8**

© Котовская С.В., Маклакова Е.В., Нарциссова С.Ю., 2020  
© Издательство «Академия МНЭПУ», 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ И ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ .....	8
КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ФАКТОР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ .....	19
КОМПЕТЕНТНОСТЬ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ЛИЧНОСТНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ .....	32
УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ .....	39
РЕФЛЕКСИВНО-ТВОРЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ УПРАВЛЕНЦА .....	66
ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ МОТИВАЦИИ И ВЫБОР МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ .....	74
ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ ЗА ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ СОСТОЯНИЕМ, НАПРЯЖЕННОСТЬЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ДИНАМИКОЙ РАБОТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА .....	93
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА .....	106
БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ .....	118
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ОТБОР КАДРОВ .....	132
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА В СТРУКТУРЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ .....	145
СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПОМОЩЬ УПРАВЛЕНЦУ .....	163
УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ, ОБЩЕНИЕ И СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ	174
БИБЛИОГРАФИЯ .....	216

# Введение

Управленческий потенциал - конгломерат качеств руководителя, реализуемой им в профессиональной деятельности.

Потенциал личности представляет собой совокупную способность физических и духовных свойств отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов его деятельности, с одной стороны, и способность совершенствоваться в процессе труда, решать новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве, – с другой. Поэтому, управленческий потенциал предполагает наличие у работника, выполняющего конкретные управленческие функции, не проявившихся возможностей или способностей, связанных с психофизиологией, личностью и профессиональными знаниями.

Управленческий потенциал напрямую зависит от компетентности руководителя. Компетентность – личные возможности руководителя, его квалификация (знания и опыт), позволяющие ему принимать участие в разработке определенного круга решений или решать самому вопросы благодаря наличию у него определенных знаний и навыков. В понятие профессиональной компетентности руководителя организации вкладывают личные возможности директора, позволяющие ему самостоятельно и достаточно эффективно решать управленческие и производственные задачи.

Важными качествами руководителя, необходимыми для развития управленческого потенциала, являются: профессиональная компетентность, нравственные качества, организаторские способности, деловые качества, умение управлять самим собой.

Одним из направлений по развитию управленческого потенциала руководителя организации является определение набора личностных и профессиональных качеств.

Моделирование качеств эффективного руководителя является важной методологической и практической задачей при решении целого комплекса вопросов повышения эффективности использования управленческого потенциала. Модель качеств руководителя организации представляет собой перечень требований к социально-демографическим характеристикам, знаниям и качествам управленцев с учетом их уровня и сферы деятельности.

Каждая организация имеет специфические черты, которые должны быть учтены при развитии управленческого потенциала руководителя: основные задачи и цели организации, особенности корпоративной культуры, содержание обязанностей руководителя, формы взаимодействия с внешними органами<sup>1</sup>.

Рыночная среда предъявляет большие требования к профессионализму управленческого персонала. Современный руководитель – это человек, который должен владеть и общими основами науки управления и специфическими знаниями и умениями в данной области<sup>2</sup>.

Потенциал предприятия – это способность действующей системы управления и управленческих кадров предприятия реализовать заложенные системой управления потенциальные возможности по формированию и использованию производственного, экономического и рыночного потенциалов для достижения цели предприятия с минимальными или оптимальными (с учетом рисков) затратами. В структуру управленческого потенциала необходимо включать элементы, без которых управление на предприятии невозможно, а именно: информацию; интеллектуальный потенциал управленческого персонала; предпринимательский потенциал; организационный потенциал и другие. Включение информации как элемента в состав управленческого потенциала

---

<sup>1</sup> Рыбалкина З.М. Развитие управленческого потенциала как фактора повышения управляемости организации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2014. - № 7-1. - С. 155-157.

<sup>2</sup> Попов Е.В. Эндогенность и экзогенность управленческого потенциала предприятия // Шумпетеровские чтения. - 2018. - Т.1. - С. 154-165.

объясняется тем, что с развитием мирового рынка и научно-технического прогресса быстро растет роль информации – специфического ресурса эпохи научно-технической и информационной революции. Знания все больше и больше становятся самым ценным жизненным продуктом, а информация – необходимым условием и элементом любой производственной, маркетинговой, сбытовой и иной деятельности предприятия. Именно по этой причине, мы и многие другие авторы в своих публикациях включали, а некоторые и до сих пор включают информацию как элемент в структуру производственного потенциала предприятия<sup>3</sup>.

Формирование управленческого потенциала можно рассматривать также с точки зрения педагогического проектирования содержания образования как развитие личности руководителя в профессиональной и управленческой деятельности, направленное на формирование устойчивых положительных мотивов данной деятельности, социально значимых и профессионально важных качеств личности руководителя, готовности к постоянному личностному и профессиональному росту в качестве управленца, нахождения оптимальных приёмов и способов управления в соответствии с индивидуально-психологическими особенностями личности специалиста.

Управленческий потенциал является неотъемлемой частью кадрового потенциала. С одной стороны, он представляет собой совокупность физических и духовных способностей отдельного работника, которые могут быть использованы в заданных условиях, с другой – способность работника совершенствоваться в трудовом процессе, искать пути решения появляющихся в результате изменений в производстве новых задач. Оценка эффективности развития управленческого потенциала руководителей – обязательное условие успешного функционирования любой организации, так

---

<sup>3</sup> Разинькова О.П. Концепция управленческого потенциала как самостоятельного вида потенциала предприятия // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. - 2013. - №1. - С. 42-49.

как позволяет активно воздействовать на ее текущее состояние, устанавливать направления изменений, выявлять приоритеты стратегического развития. В условиях рыночной экономики изменяется методология измерения эффективности, которая базируется не только на системе расчета соотношения затрат на персонал и полученных результатов (определяя рентабельность использования человеческих ресурсов), а отражает, прежде всего, степень достижения поставленных целей и задач. Для оценки эффективности управленческого потенциала могут применяться различные методы, но успех их практической реализации будет зависеть от профессиональной подготовленности управленческих кадров.

# Управленческий потенциал и личностные факторы эффективности деятельности

---

Рассматривая потенциал как психологический феномен, зачастую обращается внимание на способности и мотивацию. Способности индивида отражают в этом случае уже реализованный потенциал, а мотивация личности определяет дальнейшие перспективы развития потенциала (нереализованная часть потенциала)<sup>4</sup>. Данный подход основывается на концепции Л.С. Выготского о зонах ближайшего и актуального развития. Зона актуального развития, таким образом, – это текущий уровень развития способностей индивида, тогда как зона ближайшего развития выступает как потенциал развития, зона возможного роста.

Проблеме выявления управленческого потенциала сегодня уделяется все большее внимание<sup>5, 6, 7, 8 и др.</sup>

Управленческий потенциал – выполняемые ресурсы,

---

<sup>4</sup> Марков В.Н. Личностно-профессиональный потенциал управленца и его оценка. - М.: 2000. - 162 с.

<sup>5</sup> Бурцев А.О., Дашко М.Н., Ефимкина Н.В. Исследование компонентов управленческого потенциала руководителей территориальных органов МВД России // Психология и право. - 2020. - Т. 10. - № 1. - С. 1-17.

<sup>6</sup> Пряжников Е.Ю., Сергеева И.А., Мальсагова Д.М. Современный управленческий потенциал HR подразделения // Проблемы теории и практики управления. - 2020. - № 3. - С. 88-97.

<sup>7</sup> Хузина З.Р. Содержание управленческого потенциала руководителя образовательного учреждения // Научный электронный журнал Меридиан. - 2020. - № 14 (48). - С. 120-122.

<sup>8</sup> Минакова С.С., Николаева А.А. Изучение управленческого потенциала директора школы // Казанский педагогический журнал. - 2020. - № 2 (139). - С. 61-68.



направляемые самой личностью в соответствии с поставленными целями. Развитие управленческого потенциала связано, в первую очередь, с развитием способностей личности, особенно тех, которые имеют отношение к управленческой деятельности и соответствуют направленности личности. Развитие сложных частных способностей у зрелой личности обычно осуществляется в процессе самообучения и профессиональной деятельности, когда субъектом ставятся задачи личностного и профессионального роста.

Потенциал личности обладает свойствами системного качества, что позволяет осуществлять его описание с опорой на системный подход. Это дает основание предполагать наличие иерархии системы потенциалов человека. Биологический потенциал человека оказывает значительное влияние на физическую и психическую активность, работоспособность и устойчивость личности. Таким образом, ресурсность данного потенциала играет большую роль в деятельности и развитии личности и может быть увеличена за счет целенаправленного саморазвития.

Психический потенциал отражает ресурсность психических процессов: объем и характеристики памяти, внимания, мышления, воображения, особенности эмоционально-волевой сферы. Данный потенциал тесно связан со специальными способностями личности, следовательно, его раскрытие определяется развитием соответствующих способностей.

Управленческий потенциал – системное качество личности руководителя – быть субъектом творчества в управленческой деятельности, общении и самопознании. Множество креативных характеристик опосредуются понятием стилеобразующей направленности личности и выражаются целемотивирующими установками, творческими устремлениями и диспозициями, партнерскими взаимодействиями. Это, в свою очередь, программируют творческо-исполнительный ресурс личности. Среди характеристик управленческого потенциала личности:

- созидательная направленность профессиональных интересов;

- потребность в новаторской деятельности;
- высокий уровень общего и социального интеллекта;
- склонность к формированию ассоциативных связей; развитое воображение;
- сильная волевая регуляция поведения и деятельности; самостоятельность;
- умение управлять своим состоянием, в том числе стимулировать свою творческую активность;
- способности к организаторской деятельности и др.

Среди личностных факторов управленческой эффективности:

- способности к управленческой деятельности, включающие интеллектуальные, коммуникативные и организаторские способности, а также способности к саморегуляции;
- интегративные качества, такие как: хорошее внимание, память, сильная воля, работоспособность, проницательность;
- интеллектуальные качества: глубина ума, системность мышления, интуиция и их динамические характеристики;
- личностно-деловые качества: целеустремленность, решительность, организованность, дисциплинированность, требовательность, инициативность, объективность, внимательное и тактичное отношение к персоналу, критичность и самокритичность, способность заряжать других своей энергией (отдельную группу составляют предпринимательские качества);
- цели и мотивы профессиональной деятельности и профессиональных достижений; нацеленность на самореализацию и самосовершенствование в управленческой деятельности;
- управленческий опыт, включающий специальные качества, сформированные в процессе обучения и рефлексии своей профессиональной деятельности; они проявляются прежде всего в том, что субъект способен эффективно использовать имеющиеся

- профессиональные знания и умения;
- морально-нравственные качества, включающие в первую очередь такие качества, как порядочность, честность, верность своему слову, доброжелательность, справедливость;
  - управленческая позиция, которая рассматривается как центральное звено коммуникаций и отношений руководителя, находящихся под его контролем и обуславливающих направленность активности, свободу организационного маневра, который предполагает «взвешивание» диспозиций, гибкое маневрирование; управленческая позиция руководителя считается сильной, если она позволяет осуществлять точные и надежные прогнозы, расчетливо рисковать, формировать и использовать ресурсы, минимизировать расходы и затраты, гибко маневрировать имеющимися возможностями, формировать и полноценно использовать кадровый потенциал;
  - блок самооффективности, характеризующей когнитивные и регуляторные возможности субъекта управленческой деятельности. Высокая самооффективность проявляется в вере в возможность реализовать свой личностный и профессиональный потенциал, в широких функциональных возможностях, высокой ответственности, самостоятельности и независимости, эмоциональной стабильности, особенно в необычных условиях;
  - высокий уровень антиципации;
  - развитая саморегуляция;
  - креативность и качества, способствующие принятию эффективных решений;
  - устойчивость к стрессам и др.

Если рассматривать управленческий потенциал как потенциал возобновляемой ресурсности, то особое внимание следует уделять умению управлять своей творческой активностью. В этом смысле особую ценность представляют исследования, направленные на поиск условий и факторов, стимулирующих творческую активность.

Д.А. Леонтьев определяет личностный потенциал как базовую индивидуальную характеристику, стержень личности: «личностный потенциал является интегральной характеристикой уровня личностной зрелости, который отражает меру преодоления личностью заданных обстоятельств»<sup>9</sup>.

Креативность – одна из характеристик личностного потенциала руководителя. Креативность включает в себя повышенную чувствительность к проблемам, к дефициту или противоречивости знаний, действия по определению этих проблем, по поиску их решений на основе выдвижения гипотез, по проверке и изменению гипотез, по формулированию результата решения. Она является свойством, которое актуализируется лишь тогда, когда это позволяет окружающая среда. Для формирования креативности необходим оптимальный уровень социализации, предполагающий овладение элементарными навыками коммуникации. Креативность – это способность порождать необычные идеи, отклоняться в мышлении от традиционных схем, быстро разрешать проблемные ситуации; креативность охватывает некоторую совокупность мыслительных и личностных качеств, необходимых для становления способности к творчеству.

Основные параметры креативности:

- беглость - способность генерировать большое количество идей за некоторую единицу времени;
- гибкость - способность применять разнообразные стратегии при решении проблем, переключаться с одной идеи на другую;
- оригинальность - способность продуцировать необычные, нестандартные, отличающиеся от общепринятых идеи;
- разработанность - способность детально разрабатывать возникшие идеи.

---

<sup>9</sup> Леонтьев Д.А. Личностное в личности: личностный потенциал как основа самодетерминации. – М.: 2002. - 56-65 с.

Креативность включает в себя повышенную чувствительность к проблемам, к дефициту или противоречивости знаний, действия по определению этих проблем, поиску их решений на основе выдвижения гипотез, по проверке и изменению гипотез, формулированию результата решения.

Важным фактором управленческого потенциала личности руководителя является отношение к своему здоровью и здоровью своих сотрудников.

Существует несколько основных причин неправильного отношения к своему здоровью. Это в первую очередь:

- негативные когнитивные конструкты; неверные представления о себе;
- отсутствие понимания ценности здоровья и целей его сохранения;
- незнание закономерностей функционирования организма и возможностей волевой регуляции;
- незнание правил здорового образа жизни;
- страхи перед диагнозом;
- недооценка негативных последствий неадекватного отношения к своему здоровью;
- отсутствие поиска и активного выхода из негативных и болезненных состояний;
- переоценка резервов организма;
- недостаточная выраженность психологических установок на здоровый образ жизни.

Одним из важных принципов улучшения отношения к своему здоровью и его укреплению является оптимизация соотношения рутинных, автоматизированных и мало осознаваемых компонентов (характеристики образа жизни, привычки, эталоны и пр.) и инициативных, творческих, хорошо осознаваемых компонентов, характерных для необычных ситуаций. Коррекция отношения к здоровью должна строиться с учетом содержания самого отношения к здоровью и действующих психологических факторов неадекватного отношения.

Волевые качества – еще один личностный фактор

управленческого потенциала, способствующий развитию таких личностно-профессиональных качеств, как инициативность, целеустремленность, способность к риску, автономность и самостоятельность, которые определяют субъективные волевые возможности личности. Волевая регуляция поведения и деятельности тесно связана с уровнем развития аутопсихологической компетентности, что положительно сказывается на эффективности профессиональной деятельности. На разных этапах развития профессионализма роль волевой регуляции неоднозначна: если вначале она очень велика, то по мере развития личностно-профессиональных качеств, навыков, умений и эффективных алгоритмов деятельности, повышения нормативности поведения и отношений ее роль уменьшается.

Важным компонентом волевой регуляции и психологической характеристикой деятельности является самоконтроль. Самоконтроль в деятельности и поведении рассматривается как рефлексивно-регуляторная система обратных связей, влияющая на процессы личностного оценивания, сравнения, выбора эталонов, принятия решений о коррекции поведения и отношений.

Можно говорить также о характерологическом потенциале управленца. Такие черты характера, как активность, целеустремленность, твердость, решительность, могут развиваться и являются важными коррелятами личностных и профессиональных достижений. Данный потенциал обладает значительной восполняемой ресурсностью, так как определенные черты характера могут формироваться произвольно.

Потенциал опыта личности обладает свойством практически неограниченной на уровне возможного ресурсной восполняемости. Опыт, новые знания и умения приобретаются на протяжении всей жизни, причем этот процесс может динамически интенсифицироваться. Наконец, потенциал направленности личности связан с личностными стандартами и эталонами, целями и личностными смыслами и обладает акмеологическим содержанием.

Сила личности является важнейшим элементом

личностного потенциала. Сила личности тесно связана с волевыми качествами, высокой работоспособностью, целеустремленностью, смелостью, решительностью, способностью вселять уверенность в других. Сила личности - залог успешного преодоления трудностей, прогрессивного личностного роста. Чем выше показатель силы личности, тем больше ее потенциал, тем значительнее ее внутренние ресурсы для прогрессивного и успешного личностно-профессионального развития и профессиональной карьеры. Силу личности можно оценивать с помощью психобиографического метода, анализа динамики личностных и профессиональных достижений.

Интеллектуальный потенциал оценивается с помощью психологических тестов «Сложные и простые аналогии», IQ, теста Амтхауэра и др. О его уровне можно судить также по склонности нестандартно, но эффективно решать сложные задачи и проблемы, разнообразию предлагаемых способов их решения. Интеллектуальный потенциал тесно связан с познавательной потребностью личности, уровень которой является его надежным индикатором.

Биологический потенциал оценивается довольно редко ввиду отсутствия собственно интегрального показателя и существования нелинейных связей между его уровнем и продуктивностью деятельности. В частности, отмечалось, что тип нервной системы как одна из характеристик биологического потенциала может как способствовать эффективности деятельности, так и препятствовать ей, все зависит от ее характера и содержания. В сложных условиях, например, при действии экстремальных факторов, эффективнее работают люди с сильным типом нервной системы. Оценке характерологического потенциала должен предшествовать профессиографический анализ деятельности, направленный на их выявление. Для лиц управленческого труда таковыми качествами являются ответственность, инициативность, решительность, проницательность, стрессоустойчивость, воля, организованность и др. Эти и другие профессионально важные качества можно определить и измерить с помощью личностных тестов, особенно хорошие

результаты дает применение теста Р. Кэттелла.

Люди с высоким творческим потенциалом отличаются развитым воображением, сильной интуицией, стремлением к самовыражению, нестандартным и продуктивным мышлением, новаторством, умением мобилизовать свои ресурсы в процессе деятельности.

Управленческий потенциал также связан с интеллектуальным потенциалом, и потенциалом направленности личности, который в свою очередь связан с определением уровня и характера мотивации достижений и успеха, активности личности, ее интересов и мировоззрения.

Основными смыслами, которые различные авторы вкладывают в понятие управленческого потенциала, являются следующие: объем работы, с которым может справиться общее руководство (И. Ансофф); знания, умения, навыки, ресурсы, инициатива и опыт персонала, которые могут быть использованы для выбора наиболее эффективных решений для достижения поставленных целей (Л.М. Прокопшин, О.С. Федонин); возможность иерархически упорядоченной совокупности субъектов управления реализовать свои способности по принятию эффективных решений для достижения целей деятельности предприятия в условиях риска, неопределенности и наличия гибкой институциональной среды (Л.А. Грузинова); совокупность управленческих качеств с высоким уровнем осмысленности жизни, самоактуализации, личностной зрелостью (Т.Г. Ломоносова)<sup>10</sup>.

Раскрывая взаимосвязь между составными потенциала руководителя, Х.З. Ксенофонтова говорит о понятии «потенциал управленческого персонала»<sup>11</sup>. По мнению автора, потенциал управленческого персонала сводится к знаниям, исключительным способностям персонала и традиционным

---

<sup>10</sup> Кочнева Е.М., Игнатьева Н.А. Управленческий потенциал кандидатов на руководящие должности и условия его развития // Научно-методический электронный журнал «Концепт». - 2014. - Т. 20. - С.1801-1805: <https://e-koncept.ru/2014/54624.htm>

<sup>11</sup> Ксенофонтова Х.З. Модель социальных инноваций - фактор развития потенциала управленческого персонала // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. - 2011. - № 24. - С.326-330.



поведенческим моделям организации. Перечисленные элементы управленческого потенциала находятся в тесной взаимосвязи. Так, базой развития управленческого персонала являются знания, которые при взаимодействии с опытом создают навыки и способности. Далее сопряженное взаимодействие таких элементов, как навыки, знания и способности управленческого персонала стимулирует развитие потенциала управленческого персонала.

Если рассматривать управленческий потенциал как психологический феномен, то он является совокупностью врожденных и приобретенных характеристик и качеств, индивидуальных способностей и возможностей руководителя. Формирование и актуализация управленческого потенциала обосновываются внутренними резервами руководителя и внешними условиями среды, в которой личность получает опыт управленческой деятельности.

Реализацию личности в определенной профессии - своеобразная функция личностно-профессионального потенциала, который является разновидностью личностного потенциала человека. В основе личностно-профессионального потенциала лежит профессиональная деятельность, предъявляющая определенные требования к личностным ресурсам человека. Управленческий потенциал также можно рассматривать как совокупность управленческого опыта как ресурса управленческого потенциала, управленческой мотивации и управленческой ориентировки как личностно-профессионального резерва управленческого потенциала, и управленческого продукта как отражения актуального состояния управленческого потенциала. Содержательная актуализация управленческого потенциала руководителем обусловлена накопленным управленческим опытом, задействованием наличного личностно-профессионального резерва в виде управленческой мотивации и управленческой ориентировки. Реализация управленческого потенциала

предполагает производство соответствующего управленческого продукта<sup>12</sup>.

Управленческий потенциал представляет собой основу актуализации управленческой готовности как "возможности в данный момент времени качественно и эффективно осуществлять управленческую деятельность на определенной должности или конкретном уровне управления.

Основные функции психики (восприятие, мышление, воля, эмоциональные процессы) определяют динамику управленческой деятельности, частично обуславливая качество и содержание данного процесса. Психологическим основанием управленческого потенциала являются направленность личности, продуктивность ее деятельности, способности и особенности, которые проявляются через индивидуальность и личность руководителя.

---

<sup>12</sup> Мельник Ю.А. Системное описание управленческого потенциала // Петербургский психологический журнал, 2015. - № 12. - С.55-87.

# *Корпоративная социальная ответственность как фактор организационной эффективности*

---

Корпоративную социальную ответственность можно включить в понятие конкурентных преимуществ существования предприятия на рынке, поскольку клиенты и партнеры предпочитают иметь дело с компанией, которой не угрожают социальные конфликты, штрафы, судебные иски или инициативные акции разнообразных активистов (экологов, местных жителей, протестующих против застройки или загрязнения, безработных или сокращенных работников и т.п.).

Если основная цель компании направлена на максимальное удовлетворение потребностей и интересов персонала и клиентов, то это обеспечит высокий уровень социальной ответственности. Если же основной целью является получение максимальной прибыли в интересах учредителей или собственников, то это приводит к минимальной социальной ответственности. Таким образом, проблема социальной ответственности порождается противоречием между концепцией бизнеса, сосредоточенной на максимизации прибыли, и социально ответственной стратегией, связанной с издержками на ее поддержку.

К основным формам реализации корпоративной социальной ответственности, направленной на работающих в компании сотрудников относятся: развитие и поддержка

персонала, охрана здоровья и создание безопасных условий труда<sup>13</sup>.

➤ *Развитие и поддержка персонала* реализуется посредством:

- обеспечения повышения уровня квалификации, обучения, профессионального роста и карьеры сотрудников организации;
- применения мотивационных схем оплаты труда;
- разработки программ адаптации сотрудников;
- предоставления сотрудникам социального пакета;
- создания условий для отдыха и досуга работников и их семей;
- поддержания внутренних коммуникаций в организации;
- формирования корпоративной культуры;
- участия сотрудников в принятии управленческих решений.

Представленный спектр мероприятий по развитию и поддержке персонала позволяет компании способствовать стимулированию, закреплению персонала, повышению лояльности работников к организации и созданию условий для эффективного, инициативного и качественного труда.

➤ *Охрана здоровья и создание безопасных условий труда.*

Эта деятельность направлена на создание и поддержание, прежде всего, дополнительных, по отношению к законодательно закрепленным нормам охраны здоровья и условий безопасности на рабочих местах, а именно:

- охрана труда и техника безопасности;
- поддержание санитарно-гигиенических условий труда;
- медицинское обслуживание персонала на предприятии и их семей;
- профилактика профессиональных заболеваний;
- обеспечение лечебно-реабилитационных мероприятий;
- создание эргономичных рабочих мест.

---

<sup>13</sup> Нарциссова С.Ю., Шеркунов С.А. Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова, С.А. Шеркунов. – М.: Академия МНЭПУ. – 2018. – 167 с.

Корпоративная социальная ответственность организации отражается в ее уставных документах, миссии и основных целях, а также в конкретных действиях, направленных в первую очередь на создание приемлемого уровня жизнеобеспечения своих работников, членов их семей и поддержку социально незащищенных групп населения. Эта поддержка может осуществляться в прямом или косвенном виде. В прямом виде – в форме бесплатных обедов; продажи товаров по сниженным ценам; производства экологически чистой продукции; установления квот на обеспечение занятости безработных, выпускников учебных заведений и инвалидов. В косвенном виде – это благотворительные взносы, поддержка социальных инициатив других компаний или государства и т. п.

Ответственность отдельно взятого работника обуславливается тем, что многосторонний характер деятельности человека порождает различные виды ответственности: за техническое состояние какого-либо объекта, сохранность объекта или информации, результаты своей деятельности и деятельности подчиненных людей и т. д. Важно определить параметры, влияющие на полноту проявления ответственности личности. Помимо заданной степени ответственности личности (полная, частичная или освобождение от ответственности) за результаты деятельности в целом, на ответственность за выполнение порученного руководителем дела влияют:

- ❖ способность понимать его цели и задачи;
- ❖ оценка возможности выполнить задание, поручение;
- ❖ наличие ресурсов для его выполнения;
- ❖ способность справляться с субъективными и объективными негативными воздействиями в ходе деятельности.

Со стороны руководителя параметрами ответственности за выданное подчиненному задание являются:

- наличие прав на выдачу задания;
- способность точно сформулировать задание, четко поставить цели и задачи деятельности;
- способность определить нормы и стандарты

- исполнения деятельности, прежде всего моральные;
- способность контролировать деятельность подчиненного и своевременно предотвратить негативные воздействия.

Корпоративную социальную ответственность можно также характеризовать следующими параметрами:

- *Широта* определяет диапазон функций, по которым организация берет на себя социальную ответственность – в одной сфере деятельности или в нескольких, например, технической безопасности, своевременной оплаты труда, социальной защиты и др.
- *Временной период* – это длительность устойчивого внимания и конкретных действий по соблюдению моральных норм во всем диапазоне заявленных функций. Временной интервал может быть бессрочным (постоянным) или на заданный срок, например, только на период выполнения определенных действий, в рамках выполнения поручения или участия в программе.
- *Придаваемое значение* – это «важность» социальной ответственности в системе целей компании. При высоком значении в приоритетном порядке выделяются ресурсы для реализации важнейших социальных целей компании. Например, для уменьшения профессиональных заболеваний руководство организации приняло решение приобрести технологию, в которой не используются вредные для здоровья работников материалы, при этом строительство нового технологического корпуса, требующее соразмерных затрат, отложено на определенный срок.
- *Вовлеченность персонала* – уровень участия персонала организации в реализации социальных целей. Существуют два основных варианта достижения социальных целей – путем формирования отдельных коллективов и рабочих групп в составе компании или путем участия всего коллектива организации в деятельности на общественных началах во внерабочее время.

Социально-психологические характеристики расширяют и углубляют представления о социальной ответственности организации.

При разработке и реализации в организации политики социальной ответственности следует учитывать такие методологические принципы, как:

- принцип учета национальных особенностей и менталитета;
- принцип обоснованной философии управления;
- принцип учета регионального компонента;
- принцип учета социально-психологических особенностей категорий персонала.

*Принцип учета национальных особенностей и менталитета* является важным моментом в структурировании социальной ответственности организации. Как известно, опора на национальное своеобразие в управлении экономическими, политическими и социальными процессами позволила Японии в середине XX в. осуществить выдающийся прорыв в экономическом развитии. В то же время слепое копирование зарубежных методов управления привело в конце 90-х гг. прошлого века к системному экономическому, политическому, социальному кризису в нашей стране. Основанная на учете национального своеобразия социальная ответственность современной организации приводит к оптимизации системы управления, созданию технологий, наиболее отвечающих особенностям российского менталитета.

*Принцип обоснованной философии управления* предполагает осмысление целей и задач управленческого процесса, системы отношений между работниками и работодателями. Суть философии управления персоналом организации понимается большинством авторов как улучшение качества трудовой жизни, предполагающее наиболее полное удовлетворение работником личных потребностей. Обычно в данном случае речь идет о создании на предприятии и в обществе условий для справедливых, равноправных, доверительных взаимоотношений между работниками, между работниками и работодателем, для того чтобы каждый сотрудник мог в полной мере использовать свои

знания, навыки, влиять на принятие важных управленческих решений и получать адекватную компенсацию за свой труд. Под философией управления нередко понимается документ, разрабатываемый на предприятиях и в организациях и регламентирующий принципы работы с персоналом. Целью этого документа становится стремление быстрее адаптировать работников в производственной и организационной среде, сохранить преемственность в соблюдении установленных норм, принципов, моральных ценностей и правил. Такой документ часто носит декларативный характер, в то время как современное состояние управления требует не столько разработки отдельного документа в рамках организации, сколько философского осмысления норм, принципов, подходов к управлению вообще.

Финансирование основных статей социального бюджета идет из прибыли, при отсутствии которой не может ставиться вопрос о выделении денежных средств на социальную деятельность. Таким образом, формирование политики социальной ответственности организации должно основываться на главенстве принципа экономической возможности и целесообразности. В то же время имеют значение и усиление социальной ответственности работников за результаты своей деятельности, их социальная инициатива, активность во взаимодействии и согласовании интересов всех субъектов социально-трудовых отношений.

*Принцип учета региональной специфики* в реализации социальной ответственности важен потому, что уровень экономического развития регионов в России существенно различается. Географическая удаленность от центра, статус места жительства, разница в уровне цен и уровне жизни в целом требуют учитывать особенности региона в содержании социально ориентированной деятельности.

*Принцип учета особенностей различных категорий персонала* требует внимательного отношения к персоналу вследствие разницы в потребностях, статусе и интересах работников организации, среди которых могут быть:

- работающие женщины детородного возраста и воспитывающие детей, в том числе в неполной семье;



- молодые специалисты, окончившие профессиональные учебные заведения, впервые принятые на работу, а также отслужившие в рядах вооруженных сил срочную службу;
- работники-мигранты, переселенцы из других регионов, сельской местности;
- работники высокой квалификации, находящиеся в предпенсионном и пенсионном возрасте;
- работники с высшим образованием, не нашедшие работу по специальности в современных условиях.

С прагматической точки зрения в отношении каждой из этих категорий персонала корпоративная социальная ответственность должна реализовываться сообразно их трудовому вкладу в эффективность работы организации. Однако такой подход нарушает принцип социальной справедливости, уважения и равенства прав каждого человека вне зависимости от пользы, которую он приносит, и не может быть основополагающим в социально ориентированной деятельности.

Корпоративная социальная ответственность организации может реализовываться в различных формах:

- собственные социальные мероприятия и программы;
- партнерство с местными, региональными и федеральными органами государственного управления;
- партнерство с некоммерческими организациями;
- сотрудничество с общественными организациями и профессиональными объединениями;
- информационное сотрудничество со СМИ и др.

Рассмотрим некоторые формы социально-ориентированной деятельности организации.

❖ *Социально ответственное планирование* в организациях при высвобождении рабочей силы. Социальный план организации включает меры по вторичному трудоустройству работников, подготовке и повышению квалификации, поиску новых рабочих мест, открытию собственного дела, досрочному выходу на пенсию и др. Иначе говоря, социальный план организации отражает деятельность по трудоустройству, профессиональной подготовке и

переподготовке работников при сокращении персонала.

❖ *Социально ответственная реструктуризация* – это форма социальной ответственности, призванная обеспечить проведение реструктуризации прежде всего в интересах работников. В ходе реализации социально ответственной реструктуризации проводится информирование работников о предстоящих структурных изменениях, осуществляются мероприятия по профессиональной переподготовке, содействию в трудоустройстве; работникам, попавшим под сокращение, выплачивается компенсация и т. п.

❖ *Развитие социальной инфраструктуры организации* предполагает создание материальной базы, которая предназначена для удовлетворения социально-бытовых и культурных потребностей работников и членов их семей. Забота о социальном обслуживании работников включает: обеспеченность сотрудников жильем, разнообразными социальными услугами (услуги аптеки, магазина, столовой, парикмахерской, спортивных сооружений и др.), создание условий для досуга.

❖ *Природоохранная деятельность и ресурсосбережение* – форма социальной ответственности, которая осуществляется по инициативе организации с целью сокращения вредного воздействия на окружающую среду. В рамках данного направления социальной активности компании проводятся мероприятия по экономному потреблению природных ресурсов, повторному использованию и утилизации отходов, предотвращению загрязнения окружающей среды, организации экологически безопасного производственного процесса, организации экологически безопасных транспортных перевозок, проводятся акции по озеленению, а также процедуры экологического аудита и тому подобные мероприятия.

Корпоративная социальная ответственность (КСО) может быть представлена в различных формах и видах деятельности, направленных на выполнение обязательств перед работниками организации, местным сообществом и обществом. С психологической точки зрения феномен ответственности личности предполагает осуществляемый в

различных формах контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых норм и правил, в том числе моральных. Различают внешние формы контроля, обеспечивающие возложение ответственности на кого-либо и проявляющиеся в подотчетности, санкциях за несоблюдение норм, и внутренние, обеспечивающие саморегуляцию деятельности и проявляющиеся в чувстве долга, моральных принципах. Таким образом, ответственность тесно связана с моралью – внутренней оценкой личностью целей и принципов деятельности. Уровень морального развития как отдельно взятой личности, так и организации в целом в настоящее время определяется ориентацией на сформировавшиеся в XX в. универсальные принципы справедливости, изложенные в известной книге А. Печчеи «Человеческие качества», по которым можно сверять цели социальной деятельности организации:

- равенство человеческих прав и уважение достоинства и индивидуальности личности;
- гармонизация взаимоотношений человека с природой;
- следование физическим и психологическим возможностям человека;
- защита и сохранение культурных особенностей наций и народов<sup>14</sup>.

В числе основных характеристик корпоративной социальной ответственности можно выделить уровни ответственности, зависящие от объема и содержания взятых организацией обязательств:

*Базовый уровень* предполагает выполнение минимума обязательств: своевременная оплата налогов, индексация заработной платы по мере роста инфляции, создание новых рабочих мест (расширение штата, увеличение численности работников), охрана труда.

*Корпоративный уровень* предполагает создание работникам условий не только для результативной работы, но

---

<sup>14</sup> Печчеи, А. Человеческие качества: Пер. с англ. – М.: Прогресс. - 1985. – 312 с.

и для полноценной жизни: повышение квалификации, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной инфраструктуры.

*Высший уровень ответственности* предполагает опережающее влияние организации на появление негативных социальных процессов в местном сообществе, благотворительную деятельность организации в обществе в целом: создание новых рабочих мест, в том числе для инвалидов, молодежи и др., развитие социальной инфраструктуры в регионе присутствия, финансирование проектов, направленных на создание условий для здорового образа жизни населения.

По *направленности деятельности* в рамках выполнения обязательств можно выделить внешнюю и внутреннюю социальную ответственность.

К *внешней социальной ответственности* организации можно отнести:

- спонсорство и благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью в преодолении кризисных ситуаций;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров и услуг) и др.

К *внутренней социальной ответственности* организации относится:

- обеспечение безопасности труда;
- поддержание социально значимого уровня заработной платы;
- дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;
- развитие персонала через программы подготовки и повышения квалификации;
- оказание помощи работникам в критических ситуациях.

Индивидуальная социальная ответственность возникает не только при выполнении служебных обязанностей, но и при выполнении гражданских, общественных и личных обязательств. Она отражает склонность личности придерживаться в своем поведении общепринятых социальных

норм и отвечать за результаты их исполнения.

На развитие групповой социальной ответственности (трудового коллектива, бригады, команды) существенное влияние оказывают уровень развития группы, ее сплоченность, ценностно-ориентационное единство, эмоциональная идентификация членов группы. Групповая социальная ответственность проявляется в готовности членов группы принять на себя ответственность за успех или неудачу в совместной деятельности. Общественная социальная ответственность неразрывно связана с поддержкой и реализацией социальных инициатив в рамках принятых социальных целей.

Социально-трудовой аудит в рамках корпоративной социальной ответственности помогает получить следующие сведения:

- ❖ структура и характеристика работающих в организации (уровень квалификации работников, стаж работы, возрастные группы);
- ❖ условия труда и состояние техники безопасности (риск производственного травматизма, профессиональные заболевания, организация и содержание работы, физические условия труда, продолжительность и планирование рабочего времени);
- ❖ характеристика поведения работников, которое в сопоставлении со структурными характеристиками населения и условиями жизни в регионе составляет важный элемент диагностики и идентификации социальных проблем.

Для оценки политики корпоративной социальной ответственности можно выделить несколько наиболее значимых индикаторов, таких как:

- ❖ занятость (уровень, природа труда, обеспечение стабильности состава работников, влияние нововведений, практика продвижения по службе, занятость женщин, лиц пожилого возраста и др. уязвимых категорий работников);

- ❖ оплата и стимулирование труда (относительный уровень вознаграждений, их виды, динамика и структура, минимальный уровень заработной платы);
- ❖ безопасность и улучшение условий труда (вложение финансовых средств в эту область и оценка полученных результатов);
- ❖ профессиональное обучение (объем, виды, содержание, продолжительность, стоимость).

В результате анализа социальной политики компании выявляют ее сильные и слабые стороны, что позволяет обнаружить:

- случайные рассогласования между различными сторонами социальной политики;
- имеющие место несоответствия между должностными характеристиками и проводимой политикой;
- принципиальные источники социальных рисков;
- зоны социальных издержек.

Среди индикаторов корпоративной социальной ответственности:

- продолжительность рабочего времени и структура персонала: средняя продолжительность рабочей недели, расписание рабочего дня, работа в дневное и ночное время, неявки на рабочее место и их причины, текучесть персонала, возрастная пирамида, учет категорий работников по выслуге лет;
- вознаграждения: часовая и месячная зарплата, социальные гарантии, сравнение заработной платы мужчин и женщин, разрыв в уровне вознаграждения на предприятии;
- несчастные случаи на производстве, профессиональные болезни, удельный вес занятых инвалидов;
- трудовые мигранты: численность, движение, квалификация, средние заработки;
- профессиональное развитие и позиционное продвижение: программы обучения и планирование изменения иерархического уровня, время и средства, потраченные на подготовку и повышение

- квалификации, справедливые возможности карьерного роста;
- социальная, культурная и спортивно-оздоровительная деятельность предприятия;
  - социальное окружение: удаленность жилья и время поездки до предприятия.

Социальные отношения не ограничиваются рамками социально-трудовых отношений, а понимаются в значительно более широком смысле. Они вообще в большей степени связываются с процессом воспроизводства человеческих ресурсов, которое включает в себя профессиональную подготовку и переподготовку квалифицированных работников, достойный уровень их жизни и условий труда, социальные гарантии, соблюдение не только правовых норм, но и морально-этических правил трудовых и деловых взаимоотношений, социальную ответственность бизнеса, наемных работников и власти, охрану окружающей среды и другие аспекты социального сообщества в условиях социэкономике.

Проведение политики корпоративной социальной ответственности, выражающееся в добровольном участии в решении социальных проблем, не предусмотренных определяемыми законом обязанностями, но обеспечивающих общую стратегическую линию развития общества, направлено на решение задачи сохранения социальной стабильности в своей организации и в обществе в целом.

# *Компетентность как управленческий потенциал личностной эффективности*

---

Компетентность – характеристика обладания знаниями, позволяющими судить о чем-либо, высказывать веское, авторитетное мнение в определенной области, поэтому компетентный управленец – это знающий, сведущий в определенной области специалист, имеющий право по своим знаниям и полномочиям делать что-либо.

Среди характеристик компетентности: гностическая, регулятивная, рефлексивно-статусная и нормативная:

- гностическая или когнитивная характеристика отражает наличие необходимых профессиональных знаний; их объем и уровень и являются главной характеристикой компетентности;

- регулятивная характеристика отличает способность использовать имеющиеся профессиональные знания для решения профессиональных задач. Очевидно, что регулятивный компонент включает в себя проектировочную и конструктивную составляющие, проявляющиеся в умении прогнозировать и принимать эффективные решения;

- рефлексивно-статусная характеристика, подчеркивает право за счет признания авторитетности действовать определенным образом;

- нормативная характеристика, отражает круг полномочий, сферу профессионального ведения;

- коммуникативная характеристика - пополнение знаний или практическая деятельность всегда осуществляются в процессе общения или взаимодействий.

Психологическая компетентность, является стержневой



составной частью профессиональной компетентности. К основным видам психологической компетентности можно отнести: социально-перцептивную компетентность; аутопсихологическую; конфликтологическую, рефлексивную компетентность, коммуникативную и психолого-педагогическую компетентность.

### ***Социально-перцептивная компетентность***

В основе социально-перцептивной компетентности лежат такие интегративные свойства и умения, как пронизательность и наблюдательность. В процессуальном аспекте пронизательность включает межличностное оценивание, стереотипизацию, классификацию, сравнение, сопоставление, анализ, рефлекссию. В результате формируется образ другого человека, происходит понимание главных детерминант его поведения и отношений. Особое внимание в работах уделялось методам развития пронизательности, базирующимся на фиксации и интерпретации неконтролируемых или слабо контролируемых форм поведения и различных индикаторов, отражающих внешний облик человека, его экспрессию, характеристики речи, цветопредпочтения, привычки, симпатии. Это по сути является важным методом неинструментальной психологической диагностики<sup>15</sup>.

Социально-перцептивная компетентность - система эмоционально-чувственного и интеллектуального восприятия, понимания и оценки социальных субъектов в деятельности и общении. Структурная модель социально-перцептивной компетентности включает подструктуры: потенциальную, процессуальную и результирующую. Оценка социально-перцептивной компетентности осуществляется по таким характеристикам, как:

- точность восприятия другого человека;
- его понимание и оценивание;
- способность системно реагировать на социальные

---

<sup>15</sup> Князева О.Н., Алтухова Е.В. Акмеология: путь к вершине личностно-профессионального развития: учебное пособие / Составители О.Н. Князева, Е.В. Алтухова. - Воронеж: Воронежский ГАУ. - 2017. - 160 с.

- субъекты;
- возможность адекватно мысленно моделировать (структурно представлять) личностные особенности воспринимаемого.

Повышение уровня социально-перцептивной компетентности зависит не только от проницательности, но и от ее базисного свойства, каким является наблюдательность.

### ***Аутопсихологическая компетентность***

Если социально-перцептивная компетентность имеет важное значение в видах профессиональной деятельности, где осуществляется интенсивное общение и взаимодействия, то аутопсихологическая компетентность имеет ключевое значение для осуществления прогрессивного личностно-профессионального развития. От ее уровня зависят: качество самоанализа; адекватность самооценки; уровень саморегуляции, самоэффективность и другие важнейшие свойства.

Аутопсихологическая компетентность рассматривается как готовность и способность личности к целенаправленной психической работе по изменению свойств личности, ее поведения, деятельности и отношений в сторону прогрессивного личностно-профессионального развития. Аутопсихологическая компетентность является следствием способности к целенаправленной ориентации во внутриличностном пространстве и проявляется также в умении личности использовать и развивать собственные ресурсы, поэтому она является результатом особого рода психологической деятельности, которая относится к классу внутриличностной деятельности. Ее предметом является саморазвитие и самосовершенствование человека.

Аутопсихологическая компетентность представляется как система, включающая следующие структурные компоненты:

- рефлексивный компонент, включающий способность осуществлять адекватную самооценку и эффективный самоконтроль, в том числе и их динамических характеристик;

- проективный компонент, состоящий в способности осуществлять планирование развивающей самопреобразующей деятельности;
- интрокоммуникативный компонент как системообразующий внутренний диалог;
- конструктивный компонент, проявляющийся в способности осуществлять целенаправленные внутриличностные изменения;
- организаторский компонент, выступающий в умении наращивать свои ресурсы для саморазвития;
- прогностический компонент как способность и умение предвосхищать ключевые моменты своего развития.

В аутопсихологической компетентности акцентируются свойства личности, позволяющие направить активность человека на самопознание, адекватную самооценку, самоконтроль и самоуправление. Ее развитие возможно и с ориентацией на биоэнергетические ресурсы, что позволяет активно влиять на функциональные состояния и тем самым повышать стрессоустойчивость и работоспособность. Это развитие позволяет повысить уровень этического и экологического самосознания, ускорить процесс личностно-профессионального развития.

### ***Рефлексивная компетентность***

Рефлексивная компетентность - это профессиональное свойство личности, проявляющееся в эффективном осуществлении рефлексивных процессов, реализации рефлексивных способностей, что ускоряет процессы личностно-профессионального развития, повышает креативность деятельности.

Рефлексивная компетентность состоит в осведомленности относительно процессов актуализации личности, реализации рефлексивных способностей в осмыслении и преодолении стереотипов мышления и образования нового инновационного содержания. Это важное профессиональное свойство личности, позитивно влияющее на процессы личностно-профессионального развития. Важна роль рефлексивной компетентности в переосмыслении личностного

и профессионального опыта, что способствует формированию новых профессиональных эталонов и стандартов, стимулирующих развитие.

Структура рефлексивной компетентности включает в себя: знания о ролевых функциях и позиционной организации коллективного взаимодействия (кооперативный тип рефлексии); представления о внутреннем мире другого человека, психологических детерминантах его активности и отношений (коммуникативный тип рефлексии), представления о своих поступках и отношениях, образ собственного «Я» как индивидуальности (личностный тип рефлексии); знания об объектах и способах взаимодействия с ними (интеллектуальный тип рефлексии).

### ***Конфликтологическая компетентность***

Важным видом профессиональной и психологической компетентности является конфликтологическая компетентность. Актуальность ее обоснования и изучения обусловлена значительным увеличением числа конфликтов, имеющих негативные разрушительные последствия. Умение разрешать конфликты и управлять ими стало важнейшей характеристикой профессионализма специалистов и руководителей, осуществляющих свою деятельность в системах «человек - человек» и «человек - коллектив».

Конфликтологическая компетентность рассматривается как когнитивное - регуляторная подструктура профессионализма личности и деятельности позволяющая предвосхищать конфликты, разрешать их на справедливой основе, оказывать психологическое воздействие на конфликтующие стороны с целью снижения негативных последствий конфликтов.

Структура конфликтологической компетентности, включает ряд взаимосвязанных компонентов:

- гностический (знания о причинах возникновения конфликтов, закономерностях и этапах его развития и протекания, особенностях поведения, общения и деятельности оппонентов, их психических состояниях, применяемых приемах конфликтного противоборства,

- психологических характеристик конфликтных личностей);
- регулятивный, или конструктивный (умения воздействовать на оппонентов, влиять на их оценки, суждения, мотивы противоборства, умения разрешать конфликт на справедливой и конструктивной основе, в том числе выступая в качестве «третьей стороны», умения формировать общественное мнение по отношению к оппонентам, организовывать работу в постконфликтной ситуации);
  - проектировочный (умения на основе имеющихся знаний умения предвосхищать поведение и деятельность оппонентов в конфликте, его влияние на психологический климат в коллективе, последствия для организации);
  - рефлексивно-статусный (развитая рефлексивная организация деятельности и отношений, рефлексия собственного поведения и общения, отражения иерархических отношений);
  - нормативный (знание корпоративных этических норм поведения и отношений, следование им).

Структура **коммуникативной компетентности**, представляющая систему знаний о видах, различных формах, методах и факторах эффективности делового, служебно-товарищеского, субординационного и доверительного общения, о методах психологического воздействия на партнеров по общению, об их особенностях в условиях затрудненного общения при действии экстремальных факторов, о влиянии негативных психических эмоциональных состояний на восприятие, понимание и осмысление информации, систему специальных коммуникативных умений, позволяющих осуществлять эффективное общение, влиять на партнеров по общению в различных ситуациях взаимодействий и находящихся в различных (в том числе и негативных) психических эмоциональных состояниях.

Структура **психолого-педагогической компетентности**, включает знания и умения стабилизировать

настроения и отношения, формировать доверие, уверенность, благоприятный морально-психологический климат. Данные подструктуры образуют единую систему психологической компетентности руководителя в условиях антикризисного управления.

# Управленческое мышление

---

Цифровые наукоемкие технологии создают условия развитию экспертных систем высокой сложности, в которых адекватный управленческий ответ, соответствующий человеческому подходу к анализу ситуации, невозможен без изучения сущности мышления управленца, определяющей выбор альтернатив. Развитие всех основных компонентов личностной структуры: мотивации, способностей, направленности, сознания, черт в мыслительных процессах свидетельствуют о том, что единство личности и мышления носит характер взаимодействия. В ходе собственного функционирования само мышление как способ бытия личности приводит к динамике личностных структур и их изменениям. В этом процессе участвуют два компонента собственного содержания: основной механизм мышления анализ через синтез, который, порождая новое знание, приводит осознанно или неосознанно к трансформации прежних способностей и обобщение, в котором появляется новое существенное и новая личностная структура, вбирающая в себя многообразие различных вариантов личного опыта.

Внутренний мир человека представляет собой иерархию целостных психических форм, воспроизводящих не просто совокупность внешних условий, а именно целостность ситуаций, образуемых жизнедеятельностью человека.

Мышление раскрывает то, что непосредственно в восприятии не дано, оно отражает мир в его существенных связях и отношениях, в его многообразных опосредствованиях. Основная задача мышления заключается в том, чтобы выявить существенные, необходимые связи,

основанные на реальных зависимостях, отделив их от случайных совпадений во времени и в пространстве.

В процессе мышления осуществляется переход от случайного к необходимому, от единичного к общему. Существенные связи с необходимостью являются общими при многообразных изменениях несущественных обстоятельств. Поэтому мышление определяется как обобщенное отражение действительности. Всякое мышление совершается в обобщениях. «Мышление, - подчеркивал С.Л. Рубинштейн, - это движение мысли, раскрывающее связь, которая ведет от отдельного к общему и от общего к отдельному»<sup>16</sup>.

В процессе мышления субъект использует различного рода средства, вырабатываемые человечеством с целью проникновения в существенные связи и отношения предметного и социального мира: практические действия, образы и представления, модели, схемы, символы, знаки, язык. Опора на культурные средства, орудия познания характеризует такую особенность мышления, как его опосредствованность.

Появление речи в процессе эволюции человека принципиально изменило функции мозга. Мир внутренних переживаний, намерений приобрел качественно новый аппарат кодирования информации с помощью абстрактных символов. Это не только обусловило возможность передачи информации от человека к человеку, но и сделало качественно иным процесс мышления. Мы лучше осознаем, понимаем мысль, когда облачаем её в языковую форму. Вне языка мы переживаем неясные побуждения, которые могут быть выражены лишь жестами и мимикой. Слово выступает не только как средство выражения мысли: оно перестраивает мышление и интеллектуальные функции человека, так как сама мысль совершается и формируется с помощью слова.

Суть мышления – в выполнении некоторых когнитивных операций с образами во внутренней картине

---

<sup>16</sup> Рубинштейн С.Л. О мышлении и путях его исследования / С.Л. Рубинштейн. – М.: Академии наук СССР. - 1958. - 143 с.



мира. Эти операции позволяют строить и достраивать меняющуюся модель мира. Благодаря слову картина мира становится более совершенной, дифференцированной, с одной стороны, и более обобщенной – с другой. Присоединяясь к непосредственному образу предмета, слово выделяет его существенные элементарные или комплексные признаки, которые непосредственно недоступны субъекту. Слово переводит субъективный смысл образа в систему значений, что делает его более понятным как самому субъекту, так и другим окружающим его.

Специфичность мышления заключается в том, что:

- мышление дает возможность познать глубинную сущность объективного мира, законы его существования;
- лишь в мышлении возможно познание становящегося, изменяющегося, развивающегося мира;
- мышление позволяет предвидеть будущее, оперировать с потенциально возможным, планировать практическую деятельность.

Для психологического анализа мышления важно указать еще на две его особенности, характеризующие специфические качества человеческого мышления, - связь мышления с действием и речью. Мышление теснейшим образом связано с действием. Человек познает действительность, воздействуя на нее, понимает мир, изменяя его. «Мышление не просто сопровождается действием или действие - мышлением; действие - это первичная форма существования мышления. Первичный вид мышления - это мышление в действии и действием, мышление, которое совершается в действии и в действии выявляется»<sup>17</sup>.

Для описания проявлений мышления психология использует определение мышления в широком смысле: это активная познавательная деятельность субъекта, необходимая для его полноценной ориентации в окружающем природном и социальном мире. Для изучения конкретных психологических

---

<sup>17</sup> Рубинштейн С.Л. О мышлении и путях его исследования / С.Л. Рубинштейн. — М.: Академия наук СССР. - 1958. - 143 с.

механизмов мышления в психологии говорят о мышлении в узком смысле как процессе решения задач.

Мыслительная деятельность, как и всякая другая деятельность, всегда вызваны какими-то потребностями человека. Если нет потребностей, то нет и деятельности, которую они могли бы вызвать.

Изучая мышление, как и любой другой психический процесс, психологическая наука учитывает и в той или иной степени специально исследует: потребности и мотивы, заставляющие человека включаться в мыслительную деятельность; конкретные обстоятельства, при которых у человека возникает потребность в анализе, синтезе и т.д.

Мышление как высшая форма познавательной деятельности человека позволяет отражать окружающую действительность обобщенно, опосредованно и устанавливать связи и отношения между предметами и явлениями. Обобщенности способствует то, что мышление носит знаковый характер, выражается словом. Слово, в свою очередь, делает человеческое мышление опосредованным. Благодаря опосредованности оказывается возможным познать то, что непосредственно в восприятии не дано. Мышление также дает возможность установить связи и отношения между предметами, в то время как ощущения и восприятия отражают преимущественно отдельные стороны явлений.

С физиологической точки зрения процесс мышления представляет собой сложную аналитико-синтетическую деятельность коры больших полушарий головного мозга, где в осуществлении процессов мышления принимает участие вся кора головного мозга. Нейронные коды отражают определенную частоту импульсивной активности нейронов, участвующих в решении конкретных умственных задач. Сами же нейроны могут в зависимости от решаемых мыслительных задач перестраивать свою деятельность, выступая конкретными коррелятами определенных мыслительных операций человека. Для процесса мышления, прежде всего, имеют значение те сложные временные связи, которые образуются между мозговыми концами анализаторов. Поскольку деятельность отдельных участков коры всегда

детерминируется внешними раздражениями, постольку образующиеся при одновременном их возбуждении нервные связи отражают действительные зависимости между явлениями и предметами объективного мира.

Процесс познания является чрезвычайно сложным. Прежде всего, для него необходимо получать непосредственные впечатления от предметов внешнего мира. Эти впечатления добываются с помощью различных органов чувств. Такая форма отражения чрезвычайно важна, существенна, но недостаточна для регуляции поведения. Для того чтобы осуществить в окружающей среде разумную деятельность, необходимо отражать отношения предметов между собой, что и осуществляется в процессе мышления.

Основой мышления является речь, а высшим уровнем развития речи является правильно построенная логическая аргументация. Мысль опирается на свернутую внутреннюю речь, и ни одна сложная мысль не протекает без свернутых внутренних речевых процессов.

По своей функции регулятора, мышление выступает как высший процесс, объединяющий всю деятельность человека. Начальным моментом мышления является проблемная ситуация, которая вовлекает личность в активный мыслительный процесс. Проблемная ситуация - это конфликт между тем, что дано субъекту, и тем, чего он должен достигнуть<sup>18</sup>.

Психологически исследовать мышление как процесс, значит, изучить внутренние, скрытые причины, приводящие к образованию тех или иных познавательных результатов. По ходу решения задачи человек выявляет все новые и новые, до того не известные ему условия и требования задачи, которые причинно обуславливают дальнейшее протекание мышления. Нахождение решения задачи часто описывают как внезапное, неожиданное, мгновенное открытие, озарение и т.д. Этот факт

---

<sup>18</sup> Веракса Н.Е. Формы репрезентации проблемной ситуации // От истоков к современности: 130 лет организации психологического общества при Московском университете: Сборник материалов юбилейной конференции в 5 томах. - М.: Когито-Центр. - 2015. - С. 281-282.

обозначают так же как догадку, эвристику и т.д. Так фиксируется результат, продукт мышления, но задача психологии - раскрытие мыслительного процесса, приводящего к результату. Чтобы вскрыть причинную обусловленность этого как бы внезапно наступающего инсайта, т.е. мгновенного нахождения неизвестного (искомого), надо прежде всего учесть, что по ходу решения задачи всегда осуществляется хотя бы минимальное, совсем незначительное и вначале очень приблизительное мысленное предвосхищение неизвестного. Благодаря такому предвосхищению удается перебросить мостик от известного к неизвестному.

По ходу мышления хотя бы в минимальной степени предвосхищается, какой именно признак рассматриваемого объекта будет вычленен, проанализирован и обобщен. Не любое, а лишь определенное свойство объекта выступает на передний план и используется для решения. Остальные же свойства просто не замечаются и исчезают из поля зрения. В этом проявляется направленность, избирательность, детерминированность мышления.

С сознанием (которое, согласно Л.С. Выготскому<sup>19</sup>, имеет смысловое строение) и с мышлением неразрывно связан смысл, объективно полагающий выявление сущностных характеристик явлений и процессов. Выступая как социальное явление, мышление несет мощный потенциал коллективности, выстраивая значения предметов, обуславливающих коллективные связи и смыслы. Мышление исторично и развивается, усложняется в процессе расширения знаний и углубления сознания и самосознания человека как действенного субъекта. Конструируя мысль, задающую цель действия, человек выступает как реальный субъект действия. Мысль рождается в сложном процессе мыследеятельности, развертываемой в пространственно-временном выполнении, и в этом плане мышление несет в себе все характеристики деятельности.

---

<sup>19</sup> Выготский Л.С. Мышление и речь / Л.С. Выготский // Собр. соч.: в 6 т. – М., 1982. – Т.2.

Мышление управленца: многофокусно (одновременная работа в различных направлениях); событийно (прогнозирование действий с изменением событий); рефлексивно.

Уровень развития присущих управленцу видов и форм мышления, их направленность и творческий потенциал характеризуют степень развития мышления руководителя. Чем шире диапазон взаимопереходов разных форм мышления руководителя в решении любой задачи, тем более высокую степень развития имеет его мышление.

Высокий уровень развития мышления управленца характеризуют качества *системности, разносторонности и предметности*.

Качество системности касается взаимодействия не только форм мысли (кодовых переходов), но и теоретической и практической направленности – содержания мышления в его конкретных видах, обуславливающих характер этого взаимодействия.

*Системность мышления* связана с таким его свойством, как разносторонность. Это свойство касается использования информации не в одной, пусть даже многоплановой деятельности, а в жизни вообще, в контакте с реальностью во всех ее проявлениях.

*Разносторонность мышления* не следует смешивать с разносторонностью деятельности, т.е. сменой профессий, наличием хобби и разных способностей. Речь идет об ориентации в информации, ее переработке и усвоении, что, конечно, не исключает, а напротив, стимулирует армирование разнообразных интересов и возможную переориентацию деятельности. Про таких людей говорят, что они «знают все». Дело не только в том, что по своему образу жизни они много видят, слышат, читают, не пропускают информационных телепередач, научно-популярных кинофильмов и художественных выставок. Такой образ жизни доступен, пожалуй, только учащемуся: старшекласснику, студенту (или пенсионеру, но в пожилом возрасте это качество заново не возникнет).

Разносторонность мышления как качество личности проявляется всю жизнь. Основное объяснение разносторонности мышления человека лежит в сфере богатства его личностных смыслов. Личная заинтересованность человека в решении какой-либо проблемы как бы «притягивает» информацию, относящуюся к ней. Иногда приходится удивляться, каким образом нужные сведения из любого источника информации оказались в нужный момент в поле нашего восприятия. Все дело в том, что без озабоченности данной проблемой эта информация не приобрела бы личностного смысла и, возможно, вообще не была бы воспринята. Отсюда вывод: чем шире сфера личностных смыслов в контакте человека с реальностью, наукой, искусством, тем разностороннее его мышление – способность улавливать, усваивать и перерабатывать информацию. У одних людей поступающая информация в значительной своей части «проходит мимо»: остается непонятой и не усвоенной. Другие люди при каждом удобном случае наращивают ассоциативный строй своего мышления, ставят вопросы по отношению к непонятому содержанию информации. Одним словом, постоянно решают задачи, лишь косвенно относящиеся к их сложившимся интересам, и тем самым расширяют творческие возможности своего ума.

Однако, мышление успешных управленцев неодинаково, оно может различаться не только по своему развитию, но и по характеристике. Оно может быть более формальным, логически аргументированным и более гипотетичным и свободным, опирающимся в значительной мере на интуицию. Более гипотетичное мышление ни в коей мере не уступает по своей продуктивности формальному (напомним, что формальные процедуры всегда присутствуют в эвристическом поиске, но в целом, в своих ориентирах мышление – неформальный процесс).

Акцент на *предметность*, жизненность интеллектуального выбора создают несколько иной тип извлечения и свободного оперирования информацией – и в принятии нестандартных решений, и в новом, необычном ракурсе понимания происходящего. Личность с таким

мышлением мы обычно выделяем из ее среды, не всегда отдавая себе отчет, что эти люди зачастую опережают свое время. Их отличает также прогностичность ума. Это способность оценивать информацию в ее изменчивости, связи прошлого, настоящего и будущего.

Сущность прогностического мышления - это прежде интуиция. Интуиция – особый способ использования информации в системе пространство-время, в котором реально удаленные друг от друга сведения, факты, события, признаки, казалось бы, непохожих вещей неосознанно связываются в мышлении ассоциативными и смысловыми связями и зачастую внезапно приводят к новой идее, к решению задачи. Специфика интуиции заключается в особенностях ориентиров поиска решения проблемы, обеспечивающих его высокую селективность – целесообразную избирательность и сокращенность. В этих ориентирах объединяется в комплексе разноплановая информация, содержащая признаки разных модальностей: как поддающиеся логическому учету - аналитические, так и выходящие за его пределы – неформальные, не подлежащие логическим выводам или недостаточные для этого.

Неформальный характер интуитивных когнитивных структур выражается также в том, что они имеют высокую вариативность в составе информации, которая может быть использована в решении одной и той же задачи разными людьми. Одинаково оптимальные решения могут быть достигнуты на основе разной связи информативных данных, как более общих, так и более частных. В возникновении интуитивного прогноза важен не столько конкретный состав этих данных (этой информации все равно недостаточно для логически выверенного решения), сколько то семантическое обобщение, которое стоит за этими фактами в мышлении индивидуума. Интуитивное мышление в значительной мере формируется в опыте: такова интуиция врача, финансиста, политика и др.

*Рефлексия* также характеризует высокую степень развития мышления, выраженную в самооценке собственных суждений и выводов, основанных на интуиции. Степень

уверенности-неуверенности также характеризует высокую степень развития мышления, осознающего невозможность логического контроля наступления предполагаемых событий. Однако логическая аргументация не противоречит интуиции. Логически обоснованные умозаключения включаются в интуитивное решение наряду со многими факторами, присутствующими в нем как неформальное и часто неосознаваемое знание. Но кроме того, сочетание разноплановых данных порождает новые интуитивные ориентиры решения, служит взаимному усилению разрозненной информации. Разносторонность мышления – также качество высокоразвитого мышления в использовании информации вообще, которое реализуется во всестороннем подходе к решаемой проблеме.

Способность улавливать симптомы, малозаметные факты, чтобы впоследствии привлечь их к своему прогнозу, что и выражает интуицию – основа прогностического мышления. Сила прогностических способностей той или иной личности, умение видеть, осмысливать и предвидеть выражает уровень ее понимания действительности. Понимание – это вхождение объективного содержания информации, составляющей задачу, в сферу личностных смыслов человека. Предметный смысл (значение) ситуации выступает всегда для личности как ее субъективный смысл. Без этого понимание не осуществляется и предметное мышление не реализуется. Тем более без глубокого предметного понимания не может проявиться прогностичность мышления.

Высокая способность понимания у отдельных людей как концентрация их интеллекта определяет не только их когнитивные способности, но и участие личности в общественной деятельности: планировании науки и техники, экономики и политики. Практическая деятельность предполагает особые качества высокоразвитого мышления, которое обуславливает *способность принятия решений* (смелых, принципиальных, ответственных решений). Процесс принятия решения имеет место в мышлении всегда, в решении любой проблемы, где нужно выбирать способ решения, разрабатывать его стратегию. Найденный путь решения, выбор



определенной стратегии – это и есть принятие решения. О способности принятия решений как о качестве личности мы говорим в том случае, когда принятие решения, являясь самостоятельной целью, определяет выбор значимых действий, деяний, поступков, имеет широкое влияние на других людей или общество в целом. Принятие решений определяет и собственную жизнь человека, ее общественный смысл.

Английский философ Томас Гоббс определил волевой акт как итог нашего обдумывания<sup>20</sup>. Без раскрытия когнитивных механизмов деятельности нельзя понять и оценить способности личности к проявлению социальной активности в форме постоянно принимаемых и реализуемых решений. Когнитивная основа принятия решений заключена в формировании единственно правильного в данных условиях оптимального выбора посредством многоуровневого анализа и выделения наиболее существенных и объективно значимых критериев селекции и агрегации данных, нужных для решения. Если ситуация является настолько сложной и неопределенной, что выделить эти (или этот) критерии невозможно, то субъект действует посредством включения рассматриваемых данных во всевозможные семантические контексты, сформированные в жизненном опыте, иначе говоря, в систему личностных смыслов – базу понимания и прогноза, расширяя и углубляя ее. Всесторонность мышления в конкретном случае принятия решения трансформируется в *когнитивную компетентность* – выбор именно той информации, которая относится к делу. В этом выборе проявляется свобода воли человека, его самостоятельность. Он стремится достичь достаточно надежного, семантически оправданного единства хотя бы части информативных данных. Каждый человек выделяет в таком семантическом комплексе условий решения «свой» ведущий признак, опирается на наиболее значимые, с его точки зрения, критерии, формирует свою субъективную позицию, а затем уже ищет и взвешивает логические аргументы выбора. Здесь проявляются еще два качества высокоразвитого мышления: *собственный взгляд на вещи и интеллектуальная*

---

<sup>20</sup> Гоббс Т. Собр. соч. - Т.2. - М., - 1965. - С. 93.

*самоорганизация* – развитие решения по мере выбора информации.

Собственный взгляд на вещи - результат когнитивной компетентности: способности неформального оперирования смысловым содержанием информации с широким привлечением разнообразных данных, которые целесообразно учитывать в формируемом решении.

Характер мышления при принятии управленческих решений можно рассматривать как стратегическую предпосылку повышения эффективности деятельности руководителя.

Собственный взгляд на вещи позволяет руководителю использовать свою компетентность наилучшим образом. Если человек сумел мобилизовать информацию по субъективно значимым, зачастую интуитивно выбираемым признакам, сумел достичь определенного соподчинения данных по степени их важности, то дальнейший его выбор приобретает рациональную организацию. Уровень интеллекта, необходимый для принятия оптимальных решений, проявляется в умении избежать субъективизма путем сближения субъективных критериев выбора с объективными. Собственный взгляд на ситуацию проявится в полной мере тогда, когда будет построена ее нетривиальная модель, для чего и необходима интеллектуальная организованность (самоорганизация).

Руководителю для принятия обоснованного решения, с необходимостью должна быть выстроена определенная иерархическая структура данных и выделена ее центральная область, прослежены возможные зависимости и их следствия и произведена экстраполяция недостающих компонентов. Другими словами, модель искомого решения будет построена тогда, когда будет окончательно произведен анализ и прогноз ситуации. Но при этом модель должна быть целостной и непротиворечивой, она должна быть открытой: позволять включать в нее новую информацию, неизвестную или неучтенную ранее. Особенно это важно для коллективных решений, без чего невозможны никакие виды управленческой деятельности – ни политического руководителя, ни менеджера,

ни дипломата. В последнем случае особенно необходимо уметь принимать во внимание чужое мнение, если оно правомерно с какой-либо точки зрения, и корректировать свой собственный личностный смысл обсуждаемой проблемы или же выработать иную модель решения, снимающую непримиримые противоречия в новом подходе к проблеме – проявлять нужную инициативу.

Управленческая деятельность динамична, она требует быстроты мыслительных процессов, способности почти мгновенно переключиться с одного объекта на другой. Решения руководителя обычно конкретны, поскольку такие решения не вызывают лишних вопросов и предполагают наличие конкретных и известных способов осуществления действий. Конкретное решение не будет искажено и его легче проконтролировать. Мыслительный управленческий процесс охватывает определенные способности: к запоминанию информации, необходимой для его плодотворной работы; способность к вычленению необходимой информации из опыта. Мыслительный управленческий акт формирует его личность и те качества, которые оказываются необходимыми для того, чтобы продолжить эффективное руководство, такие как способность взять на себя ответственность, получая взамен право распоряжаться определенным набором средств и ресурсов, подчинив свою деятельность (экономическую, общественную, инновационную) и цели получения прибыли и удовлетворения потребностей социума.

Сформированное профессиональное мышление подчеркивает достижение определенного уровня профессионализма, а профессионалом называют личность, достигшую высокого уровня квалификации, сознательно изменяющую и развивающую себя в ходе профессиональной деятельности, вносящую индивидуальный творческий вклад в профессию, ориентированную на высшие достижения, гармонично сочетающую личные интересы и интересы общества<sup>21</sup>. Сформированность профессионального мышления

---

<sup>21</sup> Деркач, А.А. Акмеологические резервы развития творческого потенциала личности. - М.: РАГС. - 2001.

подчеркивает креативность личности специалиста, проявляющуюся в творческой направленности и высоком творческом потенциале субъекта деятельности, а также в устойчивой потребности и умении решать профессиональные задачи нестандартно, оригинально и эффективно.

Профессиональное мышление отражает качественную характеристику мышления субъекта труда, отражающую, с одной стороны, высокую профессиональную квалификацию и компетентность (профессионализм деятельности), с другой, - высокий уровень развития профессионально важных и личностно-деловых качеств (профессионализм личности). Профессиональная компетентность проявляется, в том числе, в профессиональном мышлении, профессиональной интуиции. Ее показателями являются устойчивая профессиональная мотивация, творческая установка и сознательное профессиональное творчество, индивидуальность в профессиональном труде. Творческое отношение к профессиональной деятельности, творческая активность субъекта труда являются основой повышения профессиональной компетенции.

Развитию профессионального мышления способствует общее требование для любых специалистов: наличие потребности в профессиональном развитии, совершенствовании, стремлении к достижению профессионального мастерства.

Интегрируя разные подходы к рассмотрению типов руководителей, выделим *типы управленческого мышления*:

- ❖ социально-обусловленный – мышление, объектом которого являются потребности общества во благах и рост уровня жизни, обеспечение социальной стабильности;
- ❖ экономический – мышление, объектом которого является поиск перспективных и конкурентоспособных факторов получения прибыли;
- ❖ инновационный – мышление, объект которого - новаторские качества подчиненных, поиск новых сфер приложения их способностей.

Мыслительный управленческий акт обладает качествами: многофокусности (т.е. способностью работать в различных направлениях одновременно); событийности (способен учитывать и прогнозировать план дальнейших действий по мере изменения самих событий); рефлексивности (способность к рефлексии прошлых собственных решений). Новые сведения подвергаются оценке на предмет успеха-неуспеха по прошлому опыту.

### *Принятие управленческого решения*

Принятие решения управленцем, вне зависимости от задачи, в рамках которых оно осуществляется, представляет собой определенную мыслительную деятельность, совершаемую им с целью уменьшения неопределенности или неоднозначности. Анализируя необходимость осуществления задуманного, управленец следует алгоритму: рассмотреть процессуальный аспект ситуации, проанализировать факторы целесообразности и имеющиеся ресурсные возможности. В принятие решения, как мыслительный процесс, вплетается и волевой акт, приводящий к достижению цели.

Мыслительный управленческий процесс осуществляется поэтапно.

Управленцу важно осознать существование проблемы. Далее он фиксирует зону неопределенности события. В последующем ставит цели выбора и согласует ее с необходимостью ряда действий. Управленец всегда имеет некое свое представление - ситуационный образ, который он исследует как своеобразную модель решения. Ряд «промежуточных» мыслительных процессов может оставаться «за кадром» осознания самой личности управленца, или является более или менее осознаваемыми.

Управленец периодически ставит те или иные задачи, ему необходимо:

- сформировать альтернативное множество способов преодоления форсмажора;
- отсеять менее привлекательные варианты;
- оценить полезность решения;

- отобрать альтернативы (по критерию элиминации) и оценить вероятность их использования;
- сравнить позитив и негатив каждой альтернативы - производство максимизации альтернатив;
- оценить результаты реализации решения и определить достижимость цели и др.

В управленческой деятельности встречаются различные по своей типологии виды действий, которые требуют многофакторного подхода к анализу источников сведений. Окончательная форма определенного предлагаемого решения достигается не сразу: обычно сначала возникает принцип, функциональное значение решения и лишь с помощью последовательного воплощения этого принципа развивается окончательная форма соответствующего решения. Принимаемые руководителем решения во многом обусловлены структурой организации и распределением в ней функций. Характер принимаемых решений связан с диагностикой ситуации и с тем, насколько оперативно эта диагностика осуществляется.

При принятии решения управленец может основываться на собственном ощущении того, что его выбор правилен. Специфика такого «ощущения» заключается, с одной стороны, в том, что руководитель не может проконтролировать процесс его получения. В ряде случаев это связано с достаточным опытом при выходе из схожих ситуаций, а также с тем, что руководитель не может дискурсивно обосновать или логически доказать правильность возникшего «ощущения».

Это свидетельствует о наличии у данного управленца неких интуитивных компонентов мыследеятельности. Частое принятие решения с использованием подобного подхода говорит об ограниченности: во времени, в фактических знаниях; или постоянно изменяющихся условиях, а также о сложности решаемых задач или наличии малого числа известных переменных.

Характеристиками высокого качества решения управленца являются: ответственность, которую может взять за последствия выбора пути мыследеятельности, полнота ориентировки, развернутость мысли и варианты решения,

способность предвосхитить ситуацию, число альтернатив для выбора.

В ряде случаев управленец не знает какое решение следует принять по определенному вопросу, поскольку не ставил перед собой сам вопрос. Подчиненный, обратившийся к руководителю дает ему необходимую информацию – начинается процесс порождения управленческого действия, которое проходит ряд этапов. *Первый этап* - смутная мысль, понятая руководителем. *Второй этап* - сформулированная мысль для управленца. *Третий этап* - стадия внутренней речи, включающая смыслопостижение и смыслопорождение. На этом этапе мысль подчиненного переработана и начинает «жить своей жизнью» - независимой от подчиненного. Здесь управленец «взяв мысль», делает ее своим орудием. *Четвертый этап* - стадия внешней речи, или высказывание вслух.

Управленец прибегает к совместной мыследеятельности в тех случаях, когда от членов коллектива требуется общее решение, но у них - разные задачи, восприятие ситуации, оценка альтернатив и исходов или мировоззрение. Реальная совместная мыследеятельность управленца и членов его коллектива предполагает: групповой выбор одной из множества альтернатив, заданных заранее или возникших в процессе совместной работы над проблемой; обмен представлениями и мнениями между участниками обсуждения в процессе групповой дискуссии; включенность механизмов социальной перцепции (социального познания) и социального влияния; затрагивание насущных интересов членов коллектива - полезность и важность для участников тех или иных исходов группового решения<sup>22</sup>.

К принятию решения на совещании управленец прибегает и в тех случаях, когда стремится избежать в собственных глазах, прежде всего, ответственности за рискованное решение. Групповое мнение чаще может быть

---

<sup>22</sup> Нарциссова С.Ю. Мышление современного управленца // Психология и психотехника. - 2014. - №12. - С. 1342-1360.

рискованным. В какой-то степени совещание «освобождает» или раскрепощает мнение. На совещании, в ходе коллективного обсуждения открыто приводятся аргументы. При этом члены коллектива склонны поддерживать позицию большинства. Совещание может использоваться управленцем для подавления собственных сомнений. Когда члены коллектива, уважающие мнения друг друга, достигают единодушия, каждый верит, что решение должно быть верным. Получается, что решение проверяется консенсусом, а не критическим мышлением. В сплоченных коллективах предполагается, что молчание - знак согласия, однако, молчание при группомыслии зачастую продукт группового давления. Давление на члена коллектива, пытающегося высказать другое мнение, часто принимает форму убеждения несогласного участника молчать, если он не может подогнать свое мнение под мнение группы.

Проведенное нами сравнительное эмпирическое исследование когнитивно-стилевых особенностей аргументации выявило различия в когнитивном стиле «рефлексивность-импульсивность» и «полнезависимость-полнезависимость» у будущих управленцев и юристов. Остановимся гипотезах данного исследования и основных результатах полученных результатах<sup>23</sup>.

Основными гипотезами исследования когнитивно-стилевых различий явились следующие:

Гипотеза 1. Имеются существенные когнитивно-стилевые различия юристов и управленцев по стилю «полнезависимость-полнезависимость». Полное полнезависимости более выражен у юристов по сравнению с управленцами.

Гипотеза 2. Имеются существенные когнитивно-

---

<sup>23</sup> Сиротин, В.П., Нарциссова С.Ю. Общее и различное в ментальности юриста и управленца: характерологический и эмпирический анализ // Юридическая психология. 2016. №1. С. 21-27; Нарциссова С.Ю., Сиротин В.П. Мышление: феноменология процесса: монография / С.Ю. Нарциссова, В.П. Сиротин. - М.: Академия МНЭПУ. - 3-е изд., перераб. и доп. - 2019. - 217 с.



стилевые различия юристов и управленцев по стилю «импульсивность-рефлексивность». Полюс рефлексивности более выражен у юристов по сравнению с управленцами.

Демографический состав респондентов представлен в таблице 1.

Таблица 1

*Демографический состав респондентов*

Специальность	Юриспруденция	Менеджмент организаций	Общее число респондентов
женщины	75	87	162
мужчины	117	101	218
всего	192	188	380

Профессиональная рефлексия (рефлексивность) рассматривается как детерминанта успешности деятельности человека, она способствует организации его креативного мышления, росту профессионального мастерства, овладению новыми специальностями. Это позволяет рассматривать рефлексивность как механизм личностного и профессионального саморазвития, творческой самореализации человека как профессионала.

Для проверки гипотез применялся программный пакет IBM SPSS Statistics и Microsoft Excel, были реализованы процедуры сравнения средних на основе t-критерия для независимых выборок<sup>24</sup>, дисперсионного анализа и анализа таблиц сопряженности<sup>25</sup>.

Для проверки *гипотезы 1* был применен аппарат дисперсионного анализа по индикатору полнезависимости для

---

<sup>24</sup> Архипова М.Ю., Дуброва Т.А., Миронкина Ю.Н., Сиротин В.П. Анализ данных. Учебник / Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (1-е изд.). - М.: Юрайт. - 2017. - 490с.

<sup>25</sup> Айвазян С.А., Мхитарян В.С. Теория вероятностей и прикладная статистика. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 656 с.

двух групп: управленцев (188) и юристов (192). Средние значения индекса полнезависимости для этих групп составили соответственно 2,54 и 2,87 при стандартных ошибках 0,0623 и 0,0714 (табл. 2).

Профессиональная рефлексия (рефлексивность) рассматривается как детерминанта успешности деятельности человека, она способствует организации его креативного мышления, росту профессионального мастерства, овладению новыми специальностями. Это позволяет рассматривать рефлексию как механизм личностного и профессионального саморазвития, творческой самореализации человека как профессионала.

Для проверки гипотез применялся программный пакет IBM SPSS Statistics и Microsoft Excel, были реализованы процедуры сравнения средних на основе t-критерия для независимых выборок<sup>26</sup>, дисперсионного анализа и анализа таблиц сопряженности<sup>27</sup>.

Для проверки *гипотезы 1* был применен аппарат дисперсионного анализа по индикатору полнезависимости для двух групп: управленцев (188) и юристов (192). Средние значения индекса полнезависимости для этих групп составили соответственно 2,54 и 2,87 при стандартных ошибках 0,0623 и 0,0714 (табл. 2).

---

<sup>26</sup> Архипова М.Ю., Дуброва Т.А., Миронкина Ю.Н., Сиротин В.П. Анализ данных. Учебник / Сер. 58 Бакалавр. Академический курс (1-е изд.). - М.: Юрайт. - 2017. - 490с.

<sup>27</sup> Айвазян С.А., Мхитарян В.С. Теория вероятностей и прикладная статистика. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 656 с.

Таблица 2

*Описательная статистика для индекса полнезависимости юристов и управленцев*

Выборка	N	Среднее значение индекса полнезависимости	Стандартная ошибка	95% доверительный интервал для генерального среднего		Мин.	Макс.
				Нижняя граница	Верхняя граница		
Управленцы	188	2,54	0,062	2,42	2,66	1,12	5,57
Юристы	192	2,87	0,071	2,73	3,01	1,16	5,81

Доверительные интервалы, построенные при уровне надежности 0,95 отдельно для управленцев и юристов, не пересекаются, что свидетельствует о существенном отличии индекса полнезависимости для рассматриваемых категорий. При этом значимым является преобладание индекса полнезависимости у юристов над значением того же индекса у управленцев. Более явное представление об уровне значимости различий дает дисперсионный анализ, результаты которого представлены в табл. 3.

Таблица 3

*Результаты дисперсионного анализа индекса  
полнезависимости в группах управленцев и юристов*

	Сумма квадратов	Степени свободы	Средний квадрат	F	Sig.
Межгруп- повые	10,076	1	10,076	11,774	0,001
Внутриг- руповые	323,499	378	0,856		
Общие	333,576	379			

Уверенность в ненулевой величине межгрупповых различий превышает 0,99, что подтверждает рабочую гипотезу о большей полнезависимости юристов по сравнению с управленцами.

В отличие от характеристики полнезависимости, имеющей количественный одномерный характер, при формировании когнитивной характеристики «импульсивность-рефлексивность» наряду с количественной характеристикой скорости реакции учитывается адекватность реакции, выражаемая правильностью предоставляемых респондентами ответов. Поэтому характеристика импульсивности-рефлексивности представляется в качестве порядковой величины, имеющей две градации в соответствии с проявленной и непроявленной рефлексивностью. Результаты анализа характеристики импульсивности отражены в табл. 4.

Таблица 4

Таблица сопряженности для респондентов юристов и управленцев с проявленной и не проявленной рефлексивностью

Специальность		рефлексивные		Всего
		нет	да	
	Менеджмент организации	144	44	188
	Юристы	120	72	192
Всего		264	116	380

Суммируя квадраты разности наблюдаемых  $H_i$  (144, 44, 120, 72) и ожидаемых  $O_i$  частот, нормированные относительно ожидаемых частот, получаем статистику, которая в отсутствие различий исследуемой характеристики в анализируемых группах имеет распределение хи-квадрат с числом степеней свободы, на единицу меньшим числа слагаемых:

$$\chi^2_{\text{набл.}} = \sum_i \frac{(H_i - O_i)^2}{O_i}$$

Ожидаемые значения частот  $O_i$  определяются как произведения частот одной категории (Управленцы–Юристы) и другой категории (Рефлексивные–Нерефлексивные), деленные на общее число респондентов. Для рассматриваемого случая их величины составляют соответственно 130,61 57,39 133,39 и 58,61. Рассчитанное значение статистики  $\chi^2_{\text{набл.}}$  составило 0,151. При числе степеней свободы, равном трем, различия доли рефлексивных и нерефлексивных представителей рассматриваемых специальностей статистически значимо на уровне 0,01.

Итак, проведенный анализ свидетельствует о подтверждении рабочей гипотезы: юристы более осмотрительны и рефлексивны. Мыследеятельность юриста и

управленца имеет определенные отличия, которые касаются обусловлены наличием в ней аксиологических характеристик<sup>28</sup>.

Учет изменчивости объекта мышления управленца – еще одна особенность мыслительного управленческого акта. Мыслительный управленческий процесс оказывается шаблонным, если осуществляется по традиционной схеме, на уровне «здорового смысла», и новаторским, характеризующимся выработкой новых методов и подходов к делу.

Мышление современного управленца *креативно* – оно предполагает ориентацию на мировой опыт, изучение и использование достижений; решений, направленных на развитие и углубление международной интеграции, выход на мировой рынок, создание совместных предприятий.

Результаты анализа вопросов руководителей<sup>29</sup> (тестов, где они давали определение эффективному руководителю), подтвердили наличие противоречия между сущностью управленческой деятельностью и сложившимся стереотипом мышления управленцев.

В исследовании мышления выделены типы управленческой ментальности<sup>30</sup>:

*Поведенческий тип ментальности* управленца ориентирован на процесс деятельности, руководитель всегда знает, как делать «правильно», он раздает распоряжения, которые зачастую противоречат друг другу, о конечном результате никто не говорит, важно создание образа «движущейся машины». Вопросы: «Как делать?», «Что делать?» (уровень конкретных действий). Направленность на прошлое, сохранение того, что нарабатывалось годами, ценность знаний.

---

<sup>28</sup> Сиротин, В.П., Нарциссова С.Ю. Общее и различное в ментальности юриста и управленца: характерологический и эмпирический анализ // Юридическая психология. - 2016. - №1. - С. 21-27.

<sup>29</sup> Косов, А.В. Ментальность как мировоззренческая система и компонента мифосознания // Методология и история психологии. - Т.2. - Выпуск 3. - М., 2007.

<sup>30</sup> Вавилов, О.О. Предприниматель как объект социально-экономического исследования: автореф. дисс. ... канд. социол. наук. - М., - 2008. С. - 10.

*Ценностно-личностный тип ментальности* руководителя ориентирован на создание благоприятного климата в коллективе, первостепенное значение имеет индивидуальный подход к подчинённым и сохранение достигнутых результатов. Часто руководитель играет роль «отца, брата» и в поиске решения личных проблем работников теряется цель деятельности организации. Вопросы: «Почему я это делаю?», «Как делать?», «Зачем делать?», но в отличие от целевого типа ментальности, цель не на первом месте в порядке важности. Направленность на настоящее, ценность того, что уже достигнуто и всевозможные пути сохранения.

*Целевой тип ментальности* руководителя ориентирован на цель деятельности и на то, какими средствами ее можно достичь. Руководитель видит конечную цель и создает атмосферу, в которой подчиненные сами хотят достигать поставленные цели и развиваться для достижения других более глобальных. Вопросы: «Зачем мне это делать?» (цель), «Кто будет это делать?» (личностное определение), «Почему я это делаю?» (мотивация), «Как делать?» (способности), «Что делать? Каким образом?» (конкретные действия), «Где и с кем делать?» (внешний контекст). Данные вопросы отражают направленность на будущее и развитие<sup>31</sup>.

*Избирательность* в мышлении управленца характеризует содержательную сторону его действий. В многозначном предметном контексте управленцем избирательно вычленяются и выбираются признаки материала и отношения, опосредованные структурирующей их формой конкретного мыслительного действия. Мыслительный управленческий акт обращен и к самому содержанию и к способу его организации и преобразования.

Готовность руководителя действовать определенным образом в известной степени сближает предметную избирательность в мышлении и установку. Поскольку установка предполагает наличие фокусировки на определенную ситуацию

---

<sup>31</sup> Нестик Т.А., Жукова Е.В. Психологические особенности отношения руководителей к будущему своей организации // Психология человека в современном мире. - М., 2009. - С. 344-348.

в окружающей индивида среде, любое изменение этой ситуации ведет к разрушению имеющейся установки и развитию новой. Где бы ни произошло изменение - в потребности или ситуации, оно ведет к модификации установки. В отличие от предметной избирательности установка управленца не репрезентирует содержание мышления. Она лишь определяет его готовность реализовать тот или иной способ структурирования и реализации решения. Избирательность мыслительной установки управленца - это векторизованность способа его мышления.

Другой, не менее важной характеристикой мышления служит актуализация структур мыслительного действия руководителя, адекватно воспроизводящих предметную логику обрабатываемого содержания: осуществление мыслительного действия с необходимостью предполагает его сформированность в единстве операциональных и содержательных сторон. Актуализация релевантных предметному материалу мыслительных действий и их структур имеет ряд особенностей. Об устойчивой предметности мыслительного управленческого акта может идти речь в тех случаях, когда усвоенные им структуры мыслительных действий осуществляются как электоральная мобилизация. Это означает, что управленец не только должен овладеть логическими и предметно-специфичными вариативными компонентами мыслительного действия, но и уметь перестраивать их в направлении активно-избирательного поиска и вычленения материала.

Предметности мыслительного управленческого процесса свойственна актуализация привычных, т.е. освоенных в ходе переработки определенного конкретного материала, структур мыслительных действий. Речь идет о мыслительных стереотипах. Мыслительный стереотип традиционно рассматривается в психологии как ригидное образование, шаблон мысли. Именно в таком его понимании стереотип в решении руководителя однозначно трактуется как шаблонное, нетворческое решение.

Деятельность управленца, как деятельность по обеспечению другой деятельности, представляет собой, в первую очередь, процесс мышления. От того, как думает руководитель, каков характер его мышления, зависит будущее



организации. Управленческое мышление, таким образом, - форма выражения ментальности, форма проявления внутренней социально-психологической программы.

Задачи, решаемые управленцем могут иметь различную сложность, быть конкретной, требовать высокого уровня абстракции, но выбор способа решения будет зависеть, прежде всего, от того, как субъект выделяет специфику предмета мысли. Очевидна неразрывная связь применения мыслительных действий широкой предметной ориентацией мышления руководителя.

## *Рефлексивно-творческий потенциал управленца*

---

Рефлексивно-творческий потенциал управленца выражается в его способности решать проблемы неординарным способом. В этой способности проявляется высшая форма творчества. Творческие (креативные) способности обеспечивают саморазвитие личности, рост профессионального мастерства, переподготовку и овладение новыми специальностями. Проявление, реализация и развитие креативных способностей тесно связаны со способностями рефлексивными. Рефлексивные способности обеспечивают условия для саморазвития личности, ее самокоррекции и творческой самореализации, способствуют росту профессионального мастерства и овладению новыми специальностями. Они влияют в целом на развитие личности и ее отношения с миром. Развитие рефлексивных способностей личности предполагает формирование адекватной самооценки, высокого уровня самоконтроля, способов саморегуляции.

Рефлексия – характерная черта высокоразвитого мышления, выраженная в самооценке собственных суждений и выводов, а рефлексивно-творческий потенциал выражается в способности личности решать проблемы неординарным способом. В исследовании когнитивных стилей выделяют полюсные стили мышления «рефлексивность – импульсивность». Определенные параметры когнитивного стиля - это проявление действия особых ментальных структур, сформированность которых обуславливает возможность произвольного контроля процессов переработки информации.

Под профессиональной рефлексией принято понимать соотношение субъектом деятельности, себя, возможностей своего «я» с тем, что требует предстоящая деятельность. В изучении рефлексии существует большое разнообразие и многоаспектность направлений исследования, определяемых представлениями о механизмах, уровнях, формах и типологии рефлексии. В акмеологии рефлексия изучается в контексте рефлексивной культуры личности. Развитие рефлексивной культуры как интегрального качества личности профессионала заключается в культивировании таких динамических компонентов как рефлексивная готовность, рефлексивная компетентность, рефлексивно-творческий потенциал, рефлексивная способность. Рефлексивные способности представляют собой взаимосвязь самооценки, самоконтроля, саморегуляции и самокоррекции. Рефлексию (рефлексивность) принято рассматривать в числе центральных профессионально важных качеств личности.

Являясь когнитивным механизмом развития личности, рефлексия помогает осознавать не только собственные действия и поведение, но и изменять средства и основания деятельности с целью управления состоянием, его оптимизации. Следовательно, рефлексию следует рассматривать как способность субъекта осознавать, как он в действительности воспринимается и оценивается окружающими, что является важнейшим фактором адаптации. В исследованиях Л.И. Адамян, Ю.Н. Крайновой, В.В. Лысенко, С.Ф. Марчуковой, С.Н. Морозюк, Н.В. Павлюченковой, А.Л. Рудакова установлено, что саногенная рефлексия способствует снижению тревожности, повышению эффективности в деятельности, устойчивости личности к неблагоприятным внутренним и внешним факторам, стрессоустойчивости. Рефлексия позволяет личности выйти за пределы собственного стереотипного мышления, осознать свою профессиональную позицию и эффективно выстраивать пространство конструктивного гуманистического взаимодействия с субъектами профессиональной деятельности. Освоение рефлексивной культуры предполагает освоение технологии саногенного (оздоравливающего) мышления в специальном

обучении. ключом к повышению стрессоустойчивости персонала, достижению душевного равновесия, физического благополучия является осознание источника возникновения своих мыслей, чувств, эмоций, изменение этих мыслей и управление эмоциями, что непременно приводит к повышению ресурсности персонала, эффективности всей организации<sup>32</sup>.

Различают рефлексивные профили лояльного и нелояльного сотрудников: так, нелояльный сотрудник страдает от страха неудачи, чувства вины, стыда и обиды. Защитная рефлексия по поводу переживания этих чувств выражена значительно, не оптимально для выживания в социуме и конкретно в организационной среде. Нелояльный сотрудник является носителем ментальной агрессии против себя и других, - он постоянно испытывает психофизиологическое напряжение, вызываемое сдерживанием необдуманных в обществе форм поведения. Лояльный сотрудник имеет позитивную рефлексию, у лояльного сотрудника нет склонности к самоуничтожению, он не страдает от комплекса неполноценности и зависти, у него нет необходимости и желания управлять другими, вызывая у них чувство вины<sup>33</sup>.

Большое внимание в изучении рефлексии связано с профессиональной деятельностью. Профессиональная рефлексия (рефлексивность) рассматривается как детерминанта успешности деятельности человека, она способствует организации его креативного мышления, росту профессионального мастерства, овладению новыми специальностями. Это позволяет рассматривать рефлексию как механизм личностного и профессионального саморазвития, творческой самореализации человека как профессионала.

Впервые общее понятие профессиональной рефлексии было введено Б.З. Вульффовым, согласно которому, профессиональная рефлексия – это соотношение себя,

---

<sup>32</sup> Морозюк Ю.В., Морозюк С.Н. Саногенная рефлексия как фактор стрессоустойчивости персонала организации // Вестник Финансового университета. - 2012. - №4(70). - С. 101.

<sup>33</sup> Морозюк Ю.В., Морозюк С.Н. Рефлексивные портреты сотрудников организации с различным уровнем лояльности // Социально-гуманитарные технологии. - 2016. - №1(01). - С. 129 -134.

возможностей своего «Я» с тем, что требует избранная (избираемая) профессия<sup>34</sup>.

Так, например, О.Н. Родина к числу наиболее существенных профессионально важных качеств человека, как субъекта профессиональной деятельности, относит рефлексивность. Она обращает внимание на то, что общая оценка успешности профессиональной деятельности должна включать как внешний критерий (оценки, даваемые другими людьми), так и внутренний (собственную оценку успешности своей деятельности). По утверждению О.Н. Родиной, человек с высоким уровнем рефлексии способен более адекватно оценить и организовать свою работу и как следствие, добиться успеха.

В исследовании А.В. Карпова изучался и анализировался характер взаимосвязи индивидуальной меры выраженности рефлексивности и некоторых параметров профессиональной деятельности управленческого и исполнительского типа<sup>35</sup>. Было установлено, что между уровнем рефлексивности (интеллектуальной, личностной, коммуникативной и кооперативной) и эффективностью управленческой деятельности у менеджеров старшего звена существует сложная связь, которая описывается «U – образной» кривой. Такая связь свидетельствует о том, что наибольшая эффективность управленческой деятельности проявляется при среднем уровне меры выраженности рефлексивности. При низкой же и очень высокой рефлексивности может происходить снижение эффективности управленческой деятельности. Аналогичная взаимосвязь рассматривалась и в профессиональной деятельности ярко выраженного исполнительного характера (у менеджеров среднего звена). Было установлено, что между рефлексивностью и

---

<sup>34</sup> Вульф Б.З. Рефлексия: учить, управляя // Мир образования. – 1997. – № 1. – С. 63–64.

<sup>35</sup> Карпов А.В. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее диагностики / А.В. Карпов // Психологический журнал. – 2003. – Т. 24. – № 5. – С. 45–57; Карпов А.В. Закономерности структурной организации рефлексивных процессов // Психологический журнал. – 2006. – № 6. – С. 18–28.

эффективностью исполнительской деятельности существует сложная взаимосвязь, описываемая «S – образной» кривой. Ее смысл заключается в существовании некоторого оптимального интервала (меры выраженности) рефлексивности, при котором значения «функции» (эффективности исполнительской деятельности у менеджеров среднего звена) изменяются наиболее интенсивно. И, наоборот, при минимальных величинах меры выраженности рефлексивности эффективность исполнительской деятельности еще не возрастает, а при максимальных – уже не возрастает. Следовательно, существует определенный интервал изменения уровня рефлексивности, при котором менеджеры старшего и среднего звена наиболее сензитивны к восприятию и реализации управленческих воздействий<sup>36</sup>.

В экспериментальном исследовании А.В. Карпова было также установлено, что уровень рефлексивности оказывает влияние не только на результативные, но и на собственно процессуальные, в частности, стилевые особенности управленческой и исполнительской профессиональной деятельности.

В исследованиях ученых, занимающихся разработкой акмеологических проблем профессионального становления человека, рефлексивность принято рассматривать в контексте общей психологической культуры профессионала<sup>37</sup>.

Так, например, в исследовании Н.Т. Селезневой, психологическая культура руководителей системы образования рассматривается как свободный творческий вид активности, позволяющий преодолевать субъектно-объектные отношения, авторитарный характер целеполагания и оценки деятельности, способствующий сотворению атмосферы

---

<sup>36</sup> Карпов А.В. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее диагностики // Психологический журнал. – 2003. – Т. 24. – № 5. – С. 45–57.

<sup>37</sup> Рефлексивно-организационные аспекты формирования мышления и личности в образовании и управлении / И.Н. Семенов, Г.И. Давыдов, Т.Г. Болдина и др. – М.: ИПТиГО, 2003; Деркач А.А. Психолого-акмеологические основы изучения и развития рефлексивной культуры госслужащих / А.А. Деркач, И.Н. Семенов, С.Ю. Степанов. – М.: РАГС. - 1998. – 250 с.

взаимопонимания, партнерства, ответственности, инициативы, системы коллегиальных субъектно-субъектных отношений. Психологическая культура руководителя представляется Н.Т. Селезневой как совокупность всесторонних, точных знаний, умений, представлений, опыта профессиональной деятельности, качеств личности, соответствующих полномочиям и правам, которые ему предоставлены, самосознания, гуманистических принципов управления. Для того, чтобы изучить психологическую культуру руководителя необходимо рассматривать такие компоненты, как: структура ценностей, мотивов, установок и личностных смыслов; требования к личности и совместной деятельности; позиции и отношения, возникающие в процессе взаимодействия; профессиональное самосознание и опыт личности; особенности эмоционально волевой сферы; умственную самостоятельность и интеллектуальные способности, включая рефлексивное мышление<sup>38</sup>.

Согласно С.Ю. Степанову, занимавшемуся исследованием проблем психологии рефлексивного мышления и творчества, рефлексивная культура личности характеризуется:

- ❖ готовностью и способностью человека творчески осмысливать и преодолевать проблемно-конфликтные ситуации;
- ❖ умениями обретать новые смыслы и ценности;
- ❖ умениями адаптироваться в непривычных межличностных системах отношений;
- ❖ умениями ставить и решать неординарные практические задачи.

Уровень развития рефлексивной культуры проявляется в глубине переосмысления собственного опыта, степени готовности к планированию своей деятельности Основным

---

<sup>38</sup> Селезнева Н.Т. Критериальная система психологической культуры как механизм оценивания позиции руководителя «Я- профессионал» / Н.Т. Селезнева // Научн.-метод. вестник. Вып. 5 / под ред. А.Н. Славской; отв. ред. И.Г. Маланчук; Краснояр. гос. пед. ун-т. – Красноярск; - М., 2004. – С.255–270.

показателем рефлексивной культуры личности является ее способность работать в условиях неопределенности. Развитие рефлексивной культуры как интегрального качества заключается в культивировании таких динамических компонентов как рефлексивная готовность, рефлексивная компетентность, рефлексивно-творческий потенциал, рефлексивная способность<sup>39</sup>.

Результаты опытно-экспериментальных исследований актуализировали целый ряд проблем, связанных с исследованием прикладных аспектов рефлексии. В настоящее время разрабатываются методики измерения рефлексивности, осуществляются активный поиск и разработка эффективных технологий управления развитием рефлексии и рефлексивных способностей у представителей разных профессий (в том числе у педагогов), начиная с первых ступеней профессионального образования и профессионального становления человека как субъекта деятельности<sup>40</sup>.

Рефлексивная готовность выражается в степени обобщенности и конкретизации механизмов самопознания, саморазвития и самореализации личности. Показателем рефлексивной готовности является активность личности в различных условиях и ситуациях по их преобразовыванию. Основными составляющими рефлексивной готовности являются эмоциональный, интеллектуальный, мотивационный и поведенческий компоненты.

Рефлексивная компетентность определяется как качество личности, которое позволяет наиболее эффективно осуществлять рефлексивные процессы, обеспечивает процессы развития и саморазвития, способствует творческому подходу к деятельности.

---

<sup>39</sup> Степанов С.Ю. Рефлексивная практика творческого развития человека и организаций / С.Ю. Степанов. – М.: Наука. - 2000. – 174 с.

<sup>40</sup> Варламова Е.П. Рефлексивная диагностика в системе образования / Е.П. Варламова, С.Ю. Степанов // Вопросы психологии. – 1997. – №5. – С. 28–43; Пьянкова Г.С. Рефлексия в структуре интегральной индивидуальности профессионала: монография / Г.С. Пьянкова; Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. – Красноярск, 2008. – 260 с.



Одной из главных задач в совершенствовании любого управленца - научиться рефлексии, интенсивно развивать собственную жизнь и деятельность, уметь видеть ошибки и искать варианты их преодоления. Согласно Б.З. Вульфову, рефлексия – это особый случай индивидуального самоуправления<sup>41</sup>. Такое понимание рефлексии позволяет рассматривать ее как механизм личностного и профессионального саморазвития.

---

<sup>41</sup> Вульфов Б.З. Рефлексия: учить, управляя // Мир образования. – 1997. – № 1. – С. 63–64.

# *Формирование трудовой мотивации и выбор методов управления*

---

Формирование трудовой мотивации и выбор методов управления – важнейшие задачи в деятельности по управлению персоналом. Будет ошибкой руководителя считать, что с возрастанием размера заработной платы или оклада, соразмерно или в прямой пропорциональной зависимости растет мотивация труда, заинтересованность в работе, удовлетворенность трудом и ответственное отношение к делу.

Мотивация - внутреннее состояние, направляющее поведение человека; позиция, предрасполагающая субъекта действовать определенным целесообразным образом. Мотивация, таким образом, есть внутреннее состояние, которое побуждает, направляет и сохраняет у человека стремление достичь определенных целей. Менеджер, способный определить, какого рода мотивы побуждают человека лучше работать, принимает более эффективные решения. Он может повысить заинтересованность работника, может создать ему условия, которые позволят сохранять эту заинтересованность. Это, несомненно, сложное дело. Ведь мотивация есть внутреннее свойство человека, и определить ее можно лишь по его поведению. Менеджер использует свои интуицию и понимание в этой области в целях более эффективного управления персоналом. Каждый работник - уникальная, неповторимая личность. Поэтому вряд ли можно рассчитывать на то, что один и тот же подход к разным работникам будет равно успешным.

Мотивация деятельности персонала рассматривалась как

один из важнейших психологических характеристик управления основателями школы «человеческих отношений»: М. Фоллет, Э. Мэйо, Ф. Ротлисберг. Обоснование потребностей человека и их роль в трудовой деятельности отражены в работах И. Бернарда, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, Р. Лайкерта и др. Среди авторов концепций человеческого потенциала, организационного поведения и обучающихся организаций необходимо выделить: И. Адизеса, К. Арджириса, Р. Дафта, Ф. Лютенса, М. Педлера, П. Сенге, А. Сена, М. Уль-Хака, Д. Шона и др.

Среди современных авторов работ, затрагивающих тему развития личностного потенциала работника организации, необходимо отметить: А.П. Беляеву, Ю.Е. Галкину, О.С. Виханского, Б.М. Генкина, А.П. Егоршина, В.М. Каткова, А.Я. Кибанова, Е.В. Родионову, С.М. Талтынова, Р.Ю. Турчаеву, Р.Н. Федосову, В.А. Караваева и др.

Современную классификацию теорий мотивации условно можно разделить на две группы: содержательные теории мотивации и процессуальные, некоторые авторы выделяют особняком еще и третью группу - теории отношений.

Содержательные теории мотивации идентифицируют внутренние побуждения, описывают механизмы, заставляющие поступать человека определенным образом, позволяют узнать, что движет индивидом в его повседневной деятельности, какие факторы являются определяющими его поведение и потребности.

Сторонники процессуальных теорий не пытаются оспорить существование потребностей, но считают, что нельзя определить поведение человека, полагаясь только на них, в основе их теорий лежит изучение поведения и последствий возможных поступков, трудового поведения, ожиданий, распределения усилий в процессе достижения различных целей.

Теории отношений определяют механизмы стимулирования персонала путем анализа природы человека, его склонностей и устремлений, взглядов на жизнь и внутренних ценностей.

Сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна. В одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив), в другом - об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул)<sup>42</sup>. Поэтому можно сказать, что стимулирование труда - это способ вознаграждения работника за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Мотивация - это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.

Классической теорией мотивации, является теория потребностей Абрахама Маслоу, который в своей работе «Теория человеческой мотивации» предложил пять категорий потребностей человека:

- ❖ физиологические, определяющие возможность человека выжить, т.е. его потребность в самом необходимом;
- ❖ потребность в безопасности и уверенности в завтрашнем дне, защите от физического насилия и психологического воздействия;
- ❖ потребность ощущать себя членом какого-либо сообщества, иметь социальные контакты и обязательства, быть нужным и чувствовать поддержку;
- ❖ потребность в уважении и признании личных качеств и достижений;
- ❖ возможности в самовыражении, реализации своих планов и возможностей, духовный и личностный рост.

Альдерфер утверждает, что разного уровня потребности равны между собой и в одинаковой степени влияют на

---

<sup>42</sup> Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа, - 2005. - 224 с.

поведение людей: человека в разных ситуациях могут удовлетворить потребности совершенно разного уровня и совсем не обязателен тот момент, что приоритетными окажутся потребности более низкого уровня.

В результате долгих эмпирических изысканий Фредерика Герцберга, появилась на свет в 1959г. «Двухфакторная теория мотивации». На основе большого числа экспериментальных данных, Герцберг в своей работе «Мотивация на работе» выделил две группы факторов удовлетворенности человека работой:

- ❖ факторы - мотиваторы, определяющие удовлетворенность работой;
- ❖ гигиенические факторы, или факторы контекста, определяющие неудовлетворенность человека своей работой.

К первым он отнес:

- возможность достижения и признание успеха;
- интерес к данному виду деятельности;
- ответственность;
- продвижение по службе;
- возможность профессионального роста.

Ко вторым отнес:

- ❖ способ управления и политика администрации;
- ❖ условия труда;
- ❖ межличностные отношения на рабочем месте, т.е. отношения с начальником, коллегами и подчиненными;
- ❖ заработок;
- ❖ степень непосредственного контроля за работой;
- ❖ влияние работы на личную жизнь<sup>43</sup>.

Схожесть теорий Маслоу и Герцберга очевидна, существенная разница заключается в том, что Герцберг делает акцент на гигиеническую составляющую трудовой деятельности и определяет ее немаловажное значение при мотивации работника.

В теории человеческого фактора, предложенной

---

<sup>43</sup> Пономарев, И.П. Мотивация работой в организации. - М.: Едиториал УРСС, - 2004. - 224 с.

Дугласом Мак-Грегором в 1960г в работе «Человеческая сторона предприятия», выделяются факторы, которые руководитель может контролировать и с их помощью влиять на деятельность исполнителей. К этим факторам относятся:

- задания и инструкции, получаемые подчиненным;
- качество выполнения задания;
- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задания;
- средства, имеющиеся для выполнения задания;
- коллектив, в котором работает подчиненный;
- убежденность подчиненного в посильности задачи;
- убежденность подчиненного в получении вознаграждения за успешную работу;
- размер вознаграждения за работу;
- уровень вовлеченности подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

По представлению Мак-Грегора можно выделить два основных направления, по которым он пытается определить отношения руководителя с подчиненными, основываясь на сути человеческой природы: к первому направлению относятся отношения руководителя к подчиненным по принципу властного типа; ко второму относятся либеральные отношения руководителя со своими подчиненными.

Данные направления сформировали соответственно теории X и Y, имеющие в своей основе следующие нижеперечисленные положения.

Теория X основана на следующих положениях:

- люди средних способностей, как правило, имеют чувство неприязни к работе, стараются различными способами от нее уклониться;
- вследствие отсутствия у людей интереса к работе, необходимы принудительные меры, в том числе и угрозы наказания, позволяющие выполнять контролирующую и направляющую функцию организации трудового процесса подчиненных;
- среднестатистический человек старается избегать ответственности, обладает слабо развитым честолюбием, предпочитает, чтобы им руководили, не

умеет принимать решения и не имеет организаторских способностей.

Суть теории Y можно выразить в следующих положениях:

- для человека участие в трудовом процессе также естественно, как и участие в игровом процессе или на отдыхе;
- контроль со стороны руководителя не является основополагающим фактором движения к цели, люди сознательно могут осуществлять самоорганизацию и самоконтроль в достижении желаемого результата;
- даже люди со средними способностями в определенный момент могут стремиться брать на себя ответственность, многие обладают ярким воображением и творческим подходом к решению задач;
- современные условия научно-технического прогресса имеют возможность более эффективно использовать интеллектуальный потенциал среднего по своим способностям человека.

Теория Дугласа Мак-Грегора в значительной степени отличается от реальных отношений «руководитель-подчиненный», но она выделяет основные положения и границы отношений.

Эдгар Шейн в своей работе «Организационная психология» (1965) пытается развить теорию Мак-Грегора и формулирует понятия рационального экономического человека, социального человека и сложного человека. Рационального экономического человека определяют следующие положения:

- главным мотивирующим фактором для человека является, в первую очередь, экономическая выгода;
- вследствие первого положения вытекает то, что если люди пассивны, то организация должна управлять ими используя мотивирующим фактором экономическую выгоду;
- организация должна быть создана таким образом, чтобы в ней иррациональные человеческие чувства

могли быть нейтрализованы и не препятствовали развитию сферы рациональных человеческих интересов.

Понятие социального человека раскрывается следующими положениями:

- индивидуальность человека раскрывается через отношения с другими людьми, поэтому имеет форму социальной потребности;
- научно-техническая революция свела к минимуму привлекательность самой работы в рационализации процессов труда, поэтому на первый план выходит удовлетворение человека процессом социальных взаимоотношений на работе;
- люди в большей мере подвержены социальному влиянию группы равных им по положению людей, нежели к побуждениям исходящим от руководства;
- люди охотнее выполняют распоряжения руководства, если их руководство понимает и удовлетворяет социальные нужды.

Концепция сложного человека формируется в следующих положениях:

- люди в высшей степени сложны и изменчивы;
- процесс трудовой деятельности может формировать в людях новые стимулы, поведение и мотивы;
- разные организации в трудовой деятельности человека могут раскрывать новые мотивы его поведения;
- одни и те же методы управления со временем могут по-разному восприниматься одними и теми же людьми.

Уильям Оучи предложил в 1981 г. теорию Z, которая стала дополнением к теориям X и Y. Она отражала отношение японских менеджеров к своему персоналу и выражала свою особенность следующими положениями:

- каждый руководитель должен заботиться о качестве жизни своего сотрудника, а не только обеспечивать его необходимым уровнем заработной платы;
- привлечение сотрудников к принятию решения



является основной задачей и обязанностью руководителя, так как не только он должен быть заинтересован в «светлом будущем» предприятия;

- предприятие должно заинтересовывать работника посредством предоставления ему возможности иметь более подходящий для него вид деятельности за счет ротации кадров и демонстрировать значимость сотрудника путем пожизненного найма.

Виктор Врум предложил теорию ожиданий, которая базируется на оценке вероятности наступления того или иного события в процессе ожидания человеком результатов от своей работы. Теория ожиданий определяется следующими факторами:

- зависимостью качества выполненной работы от приложенных к ней усилий;
- зависимостью получаемого вознаграждения или наказания от качества выполнения работы;
- удовлетворенностью от полученного вознаграждения.

Зависимость качества выполненной работы от прилагаемых усилий может определяться набором обстоятельств:

- способностями сотрудника. Руководитель должен быть полностью уверен в том, что данное им задание сотруднику будет выполнено надлежащим образом;
- четкость поставленной задачи. Залог успеха в правильной и четкой постановке задачи, поэтому руководитель должен быть уверен не только в адекватности сотрудника к выполнению задания, но и в том, что подчиненный правильно представляет, что от него требуют. Имеет полную ясность и определенность в проработке вопросов поставленной перед ним задачи;
- наличие необходимых ресурсов, оборудования, материалов, инструментов и времени. Если у человека возникает чувство, что какой-либо из выше перечисленных факторов является неконтролируемым, то это обязательно будет способствовать снижению мотивации и качества выполняемой работы;
- предшествующим опытом исполнителя, который в

зависимости от того какой он был, положительный или отрицательный, тоже влияет на уровень мотивации.

Таким образом, результат работы подчиненного в высокой степени зависит от уровня знаний и подготовки руководителя; от его способности владеть ситуацией, правильно ставить задачи, реально оценивая шансы сотрудников, умения усиливать мотивацию и исполнительский вклад работника в достижение поставленной цели<sup>44</sup>. Также, немаловажное значение имеет понимание работником взаимосвязи получаемого вознаграждения или наказания от качества выполненной работы. Поэтому применяемые системы мотивации по принципу надбавок к основному заработку, должны быть предельно прозрачны и понятны каждому сотруднику. Ни у кого не должно возникать сомнения, за что он заслужил надбавку или получил наказание.

Не каждый руководитель может мотивировать своих сотрудников, меняя систему оплаты труда или продвигая по служебной лестнице не меняя штатное расписание предприятия, но каждый может признать достижения своего сотрудника, похвалить за проделанную работу и полученные результаты. Вознаграждение может почувствовать работник в результате возникновения положительных эмоций от проделанной работы или непосредственно во время трудового процесса.<sup>45</sup> Но чаще всего, его нужно вызывать путем внешнего вмешательства, т.е. в виде похвалы работника, признания необходимости и значимости его труда.

В 70-х гг. прошлого века специалистами по управлению была сформулирована теория справедливости. Они ввели такие понятия как «вклад» и «отдача». Их смысл можно понять, рассматривая отношения между людьми и организацией. Где каждый, обладая тем или иным качеством (знания, чувства, деньги, эмоции и т.д.), приносит свой результат в общее дело, так называемый «вклад», и ожидает получить взамен, так называемую «отдачу». Структура этих отношений

---

<sup>44</sup> Магура, М.И. Секреты мотивации или мотивация без секретов. - М., 2007. - 656с.

<sup>45</sup> Munsterberg H. Bussiness psychology. – Chicago. - 1915. - 296 p.

определяется, скорее всего, на подсознательном уровне. Является объектом глубочайшего анализа и изучения. Трудно определить структуру взаимоотношений, реально отражающую степень вклада и отдачи того или иного сотрудника<sup>46</sup>. На этот счет существуют мнения: согласно одному из них, человек пытается сравнить свои отношения с отношениями других людей и сделать вывод о справедливости собственных отношений<sup>47</sup>, согласно другому мнению, человек дает оценку справедливости своих отношений на основе своего личного опыта, т.е. отношений, субъектом которых он был раньше. Но из обоих мнений можно сделать вывод, что ответ можно найти только на основании сравнения, которое является оценкой человеческого восприятия существующих отношений. Оценка справедливости отношений формируется на основе их восприятия.

Восприятие того, что вклад и отдача неэквивалентны, приводит к возникновению внутренних переживаний, которые проявляют себя либо в чувстве вины, либо в чувстве обиды. Чувство вины возникает в том случае, если человек не сделал того, что он должен был сделать, либо получил что-то незаслуженно. В этом случае он пытается загладить чувство вины, и старается увеличить свой вклад в общее дело. Этот механизм мотивации можно в совершенстве использовать в интересах организации. К примеру, в некоторых компаниях практикуется дарить подарки новым сотрудникам, которые получая его, испытывают чувство вины и с удвоенной энергией стараются трудиться в интересах организации, проявляя повышенную производительность и отдачу.

Поведение человека, испытывающего чувство обиды, определяется в его попытках восстановить справедливость, которую можно осуществить несколькими путями:

- попытаться уменьшить свой вклад в общее дело;

---

<sup>46</sup> Самоукина, Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. - М.: Вершина. - 2006. - 224 с.

<sup>47</sup> Абакумова, Н.Н., Волкова А.С. Социальная справедливость как принцип реализации социальной политики // Человеческие ресурсы как фактор экономического развития. - Новосибирск: НГУЭУ. - 2009. - С.9-16.

- постараться увеличить отдачу от организации;
- прекратить сотрудничество.

Уменьшение вклада в отношениях с организацией может наблюдаться в случаях:

- систематического опоздания на работу и пребывания на обеденном перерыве больше положенного времени;
- сознательного уклонения от работы по уважительным причинам;
- халатного и неаккуратного выполнения своей работы.

Увеличения отдачи от организации можно достичь следующими способами:

- постоянно обращаться к руководству с требованиями повышения заработной платы, предоставления льгот и гарантий;
- присвоение предметов, принадлежащих организации.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что поддержание справедливых отношений является приоритетной функцией руководителя. Для того чтобы иметь возможность справедливой оценки, необходимо учитывать следующие моменты.

Во-первых, руководителю необходимо стараться знать и понимать потребности своих подчиненных. Любой человек, пришедший в организацию, старается осуществить свои цели, а при отсутствии возможности их реализации, испытывает чувство обиды к руководителю и организации.

Во-вторых, руководитель должен стараться, чтобы в его организации были нормальные человеческие отношения, основанные на взаимном доверии и уважении. Для этого необходимы периодические беседы с подчиненными. Вызывая их на откровенность, вникая в их проблемы<sup>48</sup>, принимая участие в их жизни, руководитель делает своих подчиненных более открытыми по отношению к нему, а значит и более управляемыми. В своей работе «Руководящие отношения и

---

<sup>48</sup> Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization. -N.Y., 1993. 194 p.

исполнение» Портер и Лоулер пытаются связать вместе пять мотивационных элементов:

- восприятие человеком себя, своих потребностей и внешнего окружения;
- усилия, затрачиваемые на выполнение работы;
- получаемый результат;
- получаемое вознаграждение;
- удовлетворение этим вознаграждением.

Портер и Лоулер объясняют, что затрачиваемые человеком усилия напрямую зависят от его личностных качеств, от его восприятия ценности обещанного для него вознаграждения, его понимания оценки соотношения «усилие-вознаграждение».

Заинтересованность человека участвовать в организационной деятельности предприятия получила свое отражение в концепции партисипативного управления. Суть концепции сводится к тому, что работник более полно проявляет и расходует свой потенциал, если ему позволяют выходить за рамки своей компетенции, принимать непосредственное участие в принятии решений, связанных с общими задачами и функциями организации. В этом случае работнику может быть дано право самому составлять и организовывать график своей работы, выбирать на свое усмотрение инструменты и средства для достижения цели, обсуждая их с руководством. Иметь возможность выбора членов группы, если задачи подразумевают работу коллектива, а также иметь право контроля над качеством выполняемой работы.

Неоценимый вклад в отечественную науку о труде внесли исследования под руководством В.А. Ядова. Его теоретико-методологические концепции (парадигмы) экономики труда, основанные на представлении трудовой мотивации в качестве двухслойной диспозиционной структуры, состоящей из ядра и периферии, позволили расширить горизонты понимания мотивационных процессов. Периферия, по мнению автора, обуславливается обстоятельствами и жизненными ситуациями работника. Состав ядра ученых определил из следующих основных

МОТИВОВ:

- ориентация на содержание трудовой деятельности;
- ориентация на заработную плату;
- ориентация на повышение квалификации и продвижение по работе.

Целеполагание - один из управленческих подходов, наиболее часто используемых в последние годы. Суть данного подхода заключается в определении задач отдельных работников, координации целей и совместной работе по их достижению.

Данная стратегия базируется на теории постановки целей Эдвина Локка, которая делает акцент на взаимосвязи задач и деятельности<sup>49</sup> и может быть эффективной только при выполнении следующих условий:

- управление по целям должно распространяться на всю организацию;
- менеджеры и подчиненные должны иметь желание решать поставленные задачи, им нужно прийти к единому мнению относительно целей, которые необходимо достичь за определенный период, средств осуществления деятельности и способов оценки результатов.

К наиболее эффективному результату стратегия целеполагания может привести только в том случае, если поставленные цели и задачи отвечают следующим критериям: конкретность, измеримость, непротиворечивость, определенность во времени, достижимость. Можно сказать, что сотрудник должен знать, что именно делать, каких результатов от него ждут, иметь определенность и уверенность в достижимости конечного результата, кроме того иметь возможность своевременной коррекции, с помощью организованной объективной обратной связи и информационной осведомленности. Приведенная стратегия будет достаточно успешной, если станет частью философии и

---

<sup>49</sup> Lock, E.A. The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance. *Changes in Working Life* / E.A. Lock. - N.Y.: John Wiley and Sons, 1980. - 320 p.

культуры организации, будет понятна не только руководителям, но и всем сотрудникам. В противном случае достижение положительных результатов в деятельности этой организации практически не возможно.

В целом, при выборе способа стимулирования, следует учитывать множество, как индивидуальных, так и коллективных мотивов<sup>50</sup>.

Формирование активно-личностного персонала невозможно без создания таких условий, в которых наблюдается их удовлетворенность факторами трудовой деятельности. Среди факторов, оказывающих непосредственное влияние на удовлетворенность трудом необходимо выделить контроль, причем мотивирующим может быть только уважительный контроль. Недооценка или преувеличение контроля может привести к нарастанию социальной напряженности в организации, окажет демотивирующее воздействие и станет неэффективной мерой. Среди мер применяемых для совершенствования человеческих ресурсов организации, необходимо выделить оценку персонала и результатов его деятельности. Содержание труда оказывает мотивационный эффект на трудовое поведение личности. Если работник удовлетворен трудом, имеет гармонизированные отношения со своими коллегами и работодателем, рациональным образом организована руководящая и исполнительская деятельность, в этом случае организация может рассчитывать на развитие потенциала своих сотрудников.

Важной задачей управленца является выбор или определение наиболее подходящих методов управления. Методы управления персоналом ориентированы на получение ожидаемой реакции, возникновение ведущего мотива поведения, ожидаемого и необходимого поведения. Выделяют административно-правовые, экономические и социально-

---

<sup>50</sup> Радущкина Д.Е., Никонова Я.И. Технологии правильного выбора стимулов в менеджменте // Лучшая научно-исследовательская работа 2017: экономика, политика, социология и право сборник статей победителей VII Международного научно-практического конкурса. - 2017. - С. 65-68.

психологические методы управления. Каждый из методов включает набор соответствующих регуляторов поведения, включая стимулы и санкции.

Можно разделить методы управления персоналом на группы по уровням: государственные, национальные, мировые, цивилизационные, региональные, местные, организационные.

Следует отметить неоднозначность типологий, комплексность влияния методов, возможности их отнесения к нескольким типам. Важно также определить, на что направлено влияние, воздействие метода, на какие стороны личности человека или группы, как субъект регулирования видит себя и объект, каковы модели и механизмы работы метода. Многое зависит от субъекта регулирования и его качеств, подходов к пониманию происходящего, применяемых методов анализа и диагностики объекта, качества используемых моделей, образов, адекватности и эффективности выбранного методы.

Для управления персоналом как деятельности руководителя первичной мыслительной задачей является выбор модели или метода управления, а также критериев, которые он берет за основу.

Основаниями методов управления персоналом могут служить:

- психологические модели личности, социологические и социально-психологические модели групп;
- модели индивидуального и массового сознания;
- мотивационные теории<sup>51</sup>;
- теории менеджмента;
- теории лидерства<sup>52, 53, 54 и др.</sup>;

---

<sup>51</sup> Львин Ю.М., Бирюкова А.В., Покровская Н.Н. Мотивация социального и жизненного успеха личности – СПб: СПбГЭУ. - 2017. – 143 с.

<sup>52</sup> Петрушихина Е.Б. Этическое лидерство: понятие и проблемы исследования // Вестник РГТУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. - 2016. - №1(3). - С. 46-55.

<sup>53</sup> Тайкова Л.В., Тайков С.М. Лидерство как инструмент эффективного управления // Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. - 2016. - №5(96). - С. 107-109.



- основы PESTEL-анализа<sup>55, 56</sup>, SWOT-анализа<sup>57, 58</sup>;
- системный подход и факторы влияния на систему;
- ситуативный подход и ситуативные факторы влияния на систему;
- модель поля сил К. Левина, модель конкурентных сил М. Портера;
- методы управления людьми в организациях: административные, правовые, экономические, социально-психологические;
- факторы организационной среды и менеджера - непосредственного руководителя;
- факторы организационной культуры: факторы духовной культуры (этика, обычаи, традиции, ритуалы и т.п.), а также факторы материальной культуры;
- ситуационные факторы типа стадии развития организации и ее типа, состояние коллектива (спокойствие, лояльность, конфликт, изменения) и другие.

В зависимости от цели и имеющихся средств, управленец может выбрать прямые и косвенные методы управления:

---

<sup>54</sup> Ксенофонтова Е.Г. Лидерство как стремление, или исторические тенденции понимания феномена лидерства // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. - 2016. - Т.16. №2. - С. 142-147.

<sup>55</sup> Яковлева Т.М. Особенности проведения PESTEL-анализа // Вестник науки и образования. - 2017. - Т.1. - №6(30). - С. 49-52.

<sup>56</sup> Коптева Ж.Ю., Варфоломеев А.Г. Human resource management как инновационная технология кадрового менеджмента // Среднерусский вестник общественных наук. - 2015. - Т.10. - №6. - С. 276-284.

<sup>57</sup> Захаркина Н.В., Плахова Л.В. SWOT-анализ как инструмент управления профессиональным развитием персонала в современных условиях // Фундаментальные исследования. - 2015. - №2-12. - С. 2673-2678.

<sup>58</sup> Агапитова Л.Г. SWOT-анализ как инструмент диагностики и управления экономическим состоянием организации // Агропродовольственная политика России. - 2017. - №10(70). - С. 11-15.

- ❖ прямые - это влияющие на поведение объекта непосредственно и четко и однозначно указывающие на правильность или неправильность поведения;
- ❖ косвенные - влияние их опосредовано личностью объекта, от личности ожидается та или иная оценка, реакция, придание значимости фактору, формирование нужного ведущего мотива поведения.

Прямые методы управления персоналом содержат очевидное указание на желательность или нежелательность определенных форм поведения. Это многочисленные материальные и нематериальные стимулы, административные акты: приказы, указания, инструкции, распоряжки, другие организационно-распорядительные документы, трудовые и иные договоры (в том числе об ответственности за ненадлежащее поведение, содержащие указания на правильные и недопустимые формы поведения), технологические документы, различного рода санкции, применяемые организацией по отношению к нерадивым работникам в соответствии с нормативными документами.

Предполагая выбор того или иного метода управления персоналом, менеджеру необходимо вначале определить: может ли предполагаемый метод управления вызвать с большой долей вероятности нужное поведение, будет ли данный метод восприниматься объектом регулирования как значимые приводимые в действие руководителями факторы, способствующие изменению поведения. Каждый фактор поведения, каждый регулятор поведения должен быть основан на той или иной модели объекта воздействия, его ожиданий, направленности, диспозиции мотивов, ценностных ориентаций, идеалов и т.п., на основании которых им осуществляется оценка регулятора, силы воздействия, их относительная ценность в сравнении с другими факторами, ожидания субъекта, прогноз его реакции на «включение» регулятора.

К группам косвенных факторов, влияющих на поведение людей в организации можно отнести: общеорганизационные, факторы трудовой жизни и личность менеджера.

Общеорганизационные факторы, влияющие на поведение работников: миссия, стратегия развития, видение будущего, цели, философия, принципы организации, философия, принципы, политика в области персонала.

Факторы трудовой жизни: средства труда, организация и условия труда, техника и технология, модель, качество и стиль управления, достаточность ресурсов, результаты бенчмаркинга, наличие и оценка управления знаниями, развитие команд и работа в командах, качество трудовой жизни, в т. ч. компенсационная политика (оплата, стимулирование (материальное и нематериальное), социальные программы, социально-психологический климат, организационная культура, управление разнообразием, развитие менеджмента, повышение квалификации, обучение планирование карьеры, урегулирование межгрупповых конфликтов, борьба с дискриминациями.

При выборе метода управления руководитель учитывает свои ресурсы и возможности, управленческий опыт решения тех или иных проблем и другие факторы, могущие повлиять на ход выполнения поставленных задач. К ним можно отнести<sup>59</sup>:

- работоспособность и стрессоустойчивость;
- профессионально-квалификационный уровень;
- нравственно-мотивационные характеристики деятельности;
- творческий потенциал, умение решать проблемы;
- способность осуществлять эффективные коммуникации и проявлять лидерские качества;
- соразмерный задачам стиль руководства;
- ассертивность, уверенность в себе, энергичность;
- наличие источников получения информации и ресурсов;
- волевые качества<sup>60</sup> и др.;

---

<sup>59</sup> Нарциссова С.Ю., Блинова А.А. Менеджер: критерии отбора // Материалы ежегодной научно-практической конференции памяти Дага Хаммаршельда. 2016. Т.2. - С. 101-103.

<sup>60</sup> Yevenko S.L., Samarina T.V., Korchemny P.A. Volition qualities and success of professional activity of mid level managers: scientific approaches, psychological diagnostics and present state // Man in India. - 2017. - Т.97. - №15. - С. 41-53.

- гибкость в поведении, адаптивность и др.

Выбирая тот или иной метод управления персоналом, руководителю необходимо помнить, что он не может избежать выполнения таких функций как:

- ❖ планирование, организация деятельности, стимулирование, контроль;
- ❖ координация и регулирование деятельности;
- ❖ выявление потребностей работников и организация обратной связи;
- ❖ индивидуальный подход к работникам;
- ❖ развитие и поддержание командной работы;
- ❖ регулирование внутригрупповых конфликтов;
- ❖ делегирование полномочий и др.

Кроме того, выбирая те или иные методы управления, менеджеру необходимо помнить о необходимости подать в ряде случаев личный пример компетентности или способности выполнить те или иные функции.

Выбор методов управления как мыслительная задача, которую ставит высшее руководство начиная с формулирования миссии организации, проявляется также в кадровой политике организации, в реализации таких функций как: участие работников в принятии решений, учет их потребностей в развитии, взаимодействие с работником и внимание к работнику в процессе его жизни на предприятии - от привлечения, отбора, найма вплоть до увольнения.

Вопрос о выборе адекватных методов управления непосредственно связан с анализом содержания труда, планированием персонала, определением потребности в персонале и источников ее удовлетворения, нормативами для расчета численности и других трудовых показателей, возможностями подбора персонала, оплатой и организацией труда, а также рядом других функций, которые призвана решить организация и ее руководство.

# *Проблемы управленческого контроля за функциональным состоянием, напряженностью деятельности и динамикой работоспособности персонала*

---

Для каждой конкретной рабочей ситуации комплекс профилактических мероприятий разрабатывается в результате значительной аналитической работы, предполагающей диагностику специфики конкретных неблагоприятных состояний и выбор наиболее эффективных действующих на них методов.

Управленческий контроль за функциональным состоянием, напряженностью деятельности и динамикой работоспособности персонала предполагает решение ряда задач, среди которых:

- оптимизация режима труда и отдыха;
- создание кабинетов психической разгрузки и улучшение благоприятного социально-психологического климата в организации в целом;
- совершенствование средств труда;
- использование чередования операций с нагрузкой на разные функциональные системы;
- цветовое оформление помещений (оптимизация цветовой гаммы);
- оптимизация питания персонала и др.

В процессе управления руководитель в большей или меньшей степени должен ставить и решать задачу осуществления контроля за функциональным состоянием

персонала, напряженностью деятельности и динамикой работоспособности персонала, влияющих на производительность труда и удовлетворенность работой.

К неблагоприятным функциональным состояниям, отрицательно влияющим на производительность труда можно отнести: утомление, монотония и стресс и др. Контроль за функциональным состоянием персонала предполагает комплекс мероприятий, направленных на предупреждение развития или на ликвидацию уже возникших неблагоприятных функциональных состояний. Любая оптимизационная работа, имеющая целью облегчение труда человека, может рассматриваться как профилактика неблагоприятных функциональных состояний.

Так, для оптимизации работоспособности человека нужно установить верный режим работы. При 8-часовом рабочем дне через 4 часа работы требуется часовой обеденный перерыв, а так же 5-10 минутные перерывы через 1-2 часа, в зависимости от напряженности работы. Во время перерывов и пауз в работе человек должен отвлекаться от работы, желательно менять деятельность. В зависимости от коллектива и интереса сотрудников этого можно добиться различными способами.

Помещение, в котором работает персонал, должно быть светлым, цвет интерьера не должен быть раздражающим или угнетающим (фиолетовый, красный, черный). Для работников офисных помещений рекомендуется использование спокойных тонов. Помещение должно хорошо проветриваться. Температура воздуха должна быть комфортной. Не исключено использование музыкально оснащения. В начале рабочего дня рекомендуется слушать ритмичную музыку, а во время обеденного перерыва песенную, мелодичную музыку. Следует учитывать музыкальные предпочтения работников. Громкость должна быть не больше громкости голоса человека и не должна мешать взаимодействию сотрудников. Музыка носит фоновый характер.

Руководителю надо иметь в виду, что создание специальных комнат релаксации в организации положительно влияет на функциональное состояние работника,

удовлетворенность трудом<sup>61</sup>, сплоченность коллектива и повышение мотивации к работе в данной организации. В комнате релаксации следует установить удобную мягкую мебель.

Напряженность труда – характеристика трудового процесса, отражающая нагрузку преимущественно на центральную нервную систему, органы чувств, эмоциональную сферу работника. К факторам, характеризующим напряженность труда, относятся интеллектуальные, сенсорные, эмоциональные нагрузки, степень монотонности нагрузок, режим работы. Близким понятием является тяжесть труда – степень совокупного воздействия всех факторов рабочей среды на здоровье человека и его работоспособность. Тяжесть труда характеризует физиологическую «стоимость» (цену) работы, то есть степень функционального напряжения организма при выполнении любой работы, как умственной, так и физической<sup>62</sup>.

Оценка напряженности труда во многом зависит от ее параметров. Традиционно в физиологическом подходе выделяются следующие параметры: интеллектуальные нагрузки (восприятие сигналов и их оценка, содержание работы и др.), сенсорные нагрузки (число объектов одновременного наблюдения, нагрузка на слуховой анализатор, нагрузка на голосовой аппарат и др.); эмоциональные нагрузки (степень ответственности за результат собственной деятельности, ответственность за безопасность других лиц значимость ошибки и др.); монотонность нагрузок; режим работы. В Руководстве Минздрава РФ<sup>63</sup> подчеркивается, что при оценке

---

<sup>61</sup> Нарциссова С.Ю., Карпухина М.В. Удовлетворенность трудом как фактор экологии трудовой деятельности // Материалы ежегодной научно-практической конференции Экологическое образование в интересах устойчивого развития. - 2016. - Т.2. - С. 368-371.

<sup>62</sup> Пряжников Н.С. Напряженность труда: методы оценки и профилактики // Управленческие науки в современном мире. - 2015. - Т.1. - №1. - С. 533-538.

<sup>63</sup> Гигиенические критерии оценки и классификация условий труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса: Руководство. М.:

напряженности трудового процесса учитываются 23 показателя независимо от профессии.

Степень напряженности деятельности может определяться структурой процесса труда, в частности содержанием рабочей нагрузки, ее интенсивностью, насыщенностью деятельности и т.д. В этом смысле напряженность интерпретируется с точки зрения требований, предъявляемых конкретным видом труда к человеку. С другой стороны, напряженность деятельности может характеризоваться психофизиологическими затратами (ценой деятельности), необходимыми для достижения трудовой цели. В этом случае под напряженностью понимается величина усилий, прилагаемых человеком для решения поставленной задачи.

Внутри этого общего понятия «напряженность» выделяют два основных класса состояний напряженности: специфическую напряженность, определяющую динамику и интенсивность рабочих процессов, лежащих в основе выполнения конкретных трудовых навыков, и неспецифическую, характеризующую общие психофизиологические ресурсы человека и в целом обеспечивающую уровень выполнения деятельности. Неспецифическая напряженность понимается как спектр деятельностных состояний организма, характеризующийся повышенным уровнем функционирования систем по сравнению с состоянием покоя; она сопровождает любую целенаправленную деятельность. Специфическая напряженность может означать, например, ряд состояний человека, определяемых факторами интенсивности и информационной структуры нагрузки. Такую напряженность нередко испытывают операторы в системе «человек – машина» (в более широком смысле «человек – техника»). Ее можно обозначить как психическую напряженность, характеризующую особенности поведения в стрессогенных ситуациях. Данный вид напряженности характерен для



профессий, которые требуют от работника быстрого принятия решения, оперативного мышления, качественной переработки большого количества информации<sup>64</sup>.

По типу влияния на эффективность деятельности различают операционную и эмоциональную напряженность. Первой свойственно преобладание процессуальных мотивов деятельности, что оказывает мобилизующее влияние на индивида и способствует сохранению высокого уровня эффективности. Развитие эмоциональной напряженности, наблюдаемое при ломке адекватной мотивационной структуры в усложненных условиях, приводит к дезорганизации деятельности. Эмоциональная напряженность возникает также в том случае, когда ярко выражено несоответствие мотивационных структур нескольких субъектов труда, взаимодействие которых необходимо для достижения цели. Такие ситуации несоответствия и межличностного конфликта часто возникают во всех профессиях типа «человек – человек». В частности, эмоциональную напряженность нередко испытывают учителя, врачи, юристы, психологи и др.

При использовании критерия оптимальности соответствия затрачиваемых человеком усилий требованиям деятельности выделяют продуктивную и непродуктивную напряженность. Первая позволяет достигать целей деятельности оптимальным для субъекта образом, вторая наблюдается при несоответствии усилий работника необходимым для достижения цели субъективным затратам. При этом непродуктивная напряженность может быть как меньше необходимой, так и значительно ее превышать.

В течение рабочего дня работоспособность может изменяться несколько раз в сторону снижения или увеличения. Параллельно с показателями работоспособности во многих случаях изменяются и показатели производительности труда. На протяжении рабочего дня отмечаются период вработывания (продолжительностью около 0,5 – 1,0 ч) и период высокой работоспособности (продолжительностью около 1 – 2 ч). В

---

<sup>64</sup> Нарциссова С.Ю. Психология труда: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. – М.: Академия МНЭПУ. - 2-е изд., перераб. и доп. – 2017. – 139 с.

конец рабочего дня, а также перед обеденным перерывом отмечается снижение работоспособности и производительности труда, которое объясняется развитием утомления. В целом в течение дня последовательно развиваются три характерных процесса: вработывание, или вхождение в работу; поддержание высокого уровня работоспособности; утомление. Нередко этот цикл работоспособности развивается дважды на протяжении рабочего дня: в первой (дообеденной) и во второй (послеобеденной) его половине.

Наиболее часто утомление понимается как временное снижение работоспособности под влиянием длительного воздействия нагрузки. При этом специфика утомления существенно зависит от вида нагрузки, времени, необходимого для восстановления исходного уровня работоспособности и уровня локализации утомления. Различают физическое и умственное утомление, острое и хроническое; рассматривают также специфические виды утомления – мышечное, сенсорное, умственное и т.д.

Главным фактором утомления выступает снижение работоспособности, однако, кроме утомления, на снижение работоспособности влияют также состояния монотонии и психического пресыщения. Если утомление можно охарактеризовать как естественную реакцию, связанную с нарастанием напряжения при продолжительной работе, то и монотония, и психическое пресыщение являются следствием однообразия деятельности, выполняемой в специфических условиях (бедность внешней среды, ограниченное поле работы, несложные стереотипные действия и т.д.). В то же время одинаковая направленность изменения работоспособности при этих состояниях еще не служит доказательством их идентичности. Различия проявляются и в поведенческом плане, и в их субъективной представленности. Для монотонии характерны погружение человека в дремотное состояние, «выключение» из процесса деятельности. Состояние психического пресыщения связано с развитием аффективного эмоционального комплекса и попытками внести разнообразие в привычный стереотип выполняемых действий. Нарастание

утомления сопровождается увеличением специфических «ошибок невнимательности», снижением точности и скорости действий, симптоматикой истощения резервов организма. В состоянии монотонии или психического пресыщения истощения резервов организма не наблюдается, наоборот, к нарастанию этих состояний ведет недостаточное или одностороннее использование резервов. Для состояния монотонии основной тип изменений характеризуется общим снижением активности обеспечивающих деятельность процессов. Состояниям утомления, напротив, свойственна диссоциация этих процессов по мере нарастания напряжения, что проявляется в росте рассогласования между отдельными показателями.

С психофизиологической точки зрения, по мере роста утомления наблюдаются значительные изменения: снижение показателей сенсорной чувствительности в различных модальностях вместе с ростом ее инерционности (что проявляется в увеличении абсолютных и дифференциальных порогов чувствительности, снижении критической частоты слияния мельканий, возрастании яркости и длительности последовательных образов); уменьшается скорость реагирования (т.е. увеличивается время простой сенсомоторной реакции и реакции выбора, однако может наблюдаться и увеличение скорости ответов, сопровождаемое ростом числа ошибок); распад выполнения сложных двигательных навыков по типу некоординированной реализации отдельных моторных стереотипов и др. Наиболее выраженными и существенными признаками утомления являются нарушения внимания: сужается объем внимания, страдают функции переключения и распределения внимания, снижается его произвольность. Со стороны процессов, обеспечивающих запоминание и сохранение информации, утомление прежде всего приводит к затруднениям извлечения информации, хранящейся в долговременной памяти. Снижение показателей кратковременной памяти связано с ухудшением удержания информации в системе кратковременного хранения и операций семантического кодирования. Эффективность процесса мышления существенно снижается за счет

преобладания стереотипных способов решения задач в ситуациях, требующих принятия новых решений. Нарушается или снижается сознательный контроль процессов целеобразования в проблемных ситуациях, нарушается целенаправленность интеллектуальных актов. По мере развития утомления происходит трансформация мотивов деятельности. Если на ранних стадиях сохраняется адекватная «деловая» мотивация, то затем преобладающими становятся мотивы прекращения деятельности или ухода от нее. При продолжении работы это приводит к формированию отрицательных эмоциональных реакций. Описанный симптомокомплекс утомления представлен разнообразными субъективными феноменами, знакомыми каждому как комплекс переживания усталости. Переживание усталости имеет важное значение с точки зрения обеспечения соматического и психологического здоровья: оно является сигналом к поиску внешних или внутренних резервов продолжения деятельности или к ее прекращению.

Таким образом, утомление можно охарактеризовать как когнитивно-эмоционально-личностный синдром. В его развитии выделяют несколько стадий, содержание и приспособительное значение которых раскрываются при анализе общих закономерностей динамики работоспособности в процессе длительно выполняемой деятельности.

Традиционным способом выделения стадий работоспособности является анализ зависимости между эффективностью деятельности и временем ее выполнения. Динамика работоспособности при таком подходе характеризуется только на основании внешних показателей результативности труда: ухудшение результатов работы свидетельствует о снижении работоспособности, улучшение – о повышении работоспособности. Использование критерия эффективности работы для определения динамики работоспособности характерно для объектной парадигмы в исследованиях психологии труда, в противовес которой субъективный подход учитывает и внутренние субъективные факторы, влияющие на динамику работоспособности. Однако при всем разнообразии подходов к описанию динамики

работоспособности можно выделить общие, наиболее типичные стадии, такие как стадия вработывания, стадия оптимальной работоспособности и утомление. Их продолжительность, чередование и степень выраженности определяются воздействием множества факторов и могут варьироваться вплоть до полного выпадения некоторых из них. Например, при наличии у субъекта развернутой структуры положительных мотивов профессиональной деятельности период вработывания очень короткий, период оптимальной работоспособности длителен, а стадия утомления может отсутствовать вовсе.

Появление симптомов утомления свидетельствует о недостаточности привлекаемых компенсаторных средств для поддержания эффективности деятельности на заданном уровне (по количественным и качественным показателям). Восстановление оптимального уровня работоспособности предполагает прекращение вызвавшей утомление деятельности на определенный период времени, который с необходимостью должен включать элементы как пассивного, так и активного отдыха. В тех случаях, когда продолжительность или полноценность периодов отдыха недостаточны, происходит накопление, или кумуляция, утомления.

Первыми симптомами хронического утомления служат разнообразные субъективные ощущения – чувство постоянной усталости, повышенной утомляемости, сонливости, вялости и т.д., объективные признаки на начальных стадиях его развития выражены мало. Однако поскольку задача диагностики хронического утомления особенно важна на ранних этапах, следует искать надежные индикаторы его возникновения. Наряду с анализом субъективной симптоматики информативным оказывается анализ соотношений в продолжительности отдельных стадий работоспособности, главным образом стадий вработывания и оптимальной работоспособности.

Утомительность различных видов труда определяется следующими факторами: затратой физических усилий; напряжением внимания; темпом работы; рабочим положением; монотонностью труда; температурой и влажностью внешней

среды; запыленностью и загрязненностью воздуха; шумом; вибрацией, вращением и толчками; освещением. Каждый фактор и его градации имеют условные измерители (баллы), которые могут быть выражены в процентах времени, необходимого для отдыха при работе под действием данного фактора. При оценке суммарного воздействия на организм нескольких факторов соответствующие им баллы и проценты могут складываться арифметически или геометрически (путем сложения квадратов и извлечения из суммы квадратного корня).

За основу классификации работ по степени тяжести физического труда или по напряженности умственного труда в настоящее время принимают градацию степени утомления по виду кривой работоспособности. Виды труда, характеризующиеся такой конфигурацией кривой работоспособности, когда быстро протекает вработывание, устойчивая работоспособность продолжительна и наблюдается короткое снижение работоспособности в последние час-полчаса работы, относятся к I степени утомления и к I категории тяжести и напряженности. Нарушение силовых отношений в нервной деятельности, утрата плавности динамики работоспособности в период вработывания, раннее наступление утомления, уменьшение производительности труда характеризуют II степень утомления и соответствуют II категории тяжести и напряженности труда. К III степени утомления и, соответственно, к III категории тяжести и напряженности труда предлагается относить трудовые действия, характеризующиеся значительным нарушением координационной функции центральной нервной системы в связи с накоплением следов утомления. Это состояние приобретает застойный характер и переходит в переутомление, когда могут нарушиться привычные рабочие движения (разрушается рабочий динамический стереотип). При этом резко изменяется кривая работоспособности, периодичность и соотношение ее отрезков утрачиваются, не наблюдается устойчивого состояния работоспособности, падает производительность труда, растет количество ошибок.

Причина утомления коренится в изменениях функционального состояния нервных центров, в которых во время работы наряду с элементарными процессами, наблюдаемыми в клетках и тканях, проходят более сложные процессы, отражающие способность нервных клеток суммировать в себе следовые процессы, остающиеся после каждой свойственной им реакции. В учении Н.Е. Введенского о парабиозе и А.А. Ухтомского об усвоении ритма установлены определенные эффекты суммации последовательных следовых процессов. В первой фазе воздействия многократно повторяющихся раздражений происходит такое изменение функционального состояния нервных клеток, которое характеризуется повышением скоростей развития и завершения возбуждения, т.е. повышением функциональной подвижности (лабильности) или усвоения ритма. Во второй фазе продолжающееся воздействие раздражителей и соответствующий процесс суммации возбуждения приводят к противоположному результату – уменьшению лабильности и развитию состояния, приближающегося при дальнейших воздействиях к парабиозу.

Было бы неправильно думать, что снижение функциональной подвижности нервной системы немедленно приводит к уменьшению производительности труда. Уменьшение производительности труда наступает несколько позже, в течение некоторого времени работа продолжается с прежними производственными показателями, несмотря на то что физиологические показатели уже начали ухудшаться. В данном случае работа продолжается при требуемых условиях за счет привлечения дополнительных факторов социально-психологического порядка, например, сознание ответственности<sup>65</sup> за порученную работу.

---

<sup>65</sup> Куликова С.В., Нарцисова С.Ю. Взаимодействие в киберпространстве: ответственность IT-профессионалов // Материалы ежегодной научно-практической конференции памяти Дага Хаммаршельда. 2016. - Т.2. - С. 165-171.

Развитие охранительного торможения в процессе трудовой деятельности свидетельствует о том, что в производственных условиях снижение работоспособности в связи с утомлением вызывается не непосредственно истощением запасов энергии в нервных клетках, а предшествующим этим процессам нарушением ритма деятельности и рабочего динамического стереотипа.

Если развитие утомления следует считать естественной реакцией организма, имеющей приспособительный характер и выполняющей целый ряд полезных функций, то его чрезмерное развитие в любой форме – явление нежелательное. В соответствии с этим при решении прикладных задач должны ставиться разные цели. С одной стороны, необходимо максимально продлить время оптимальной работоспособности и отодвинуть появление первых признаков утомления, хотя само состояние утомления вполне допустимо в последние часы работы. С другой стороны, для предотвращения эффектов накопления утомления желательно обеспечивать полное восстановление сил к началу следующего рабочего дня.

Наиболее эффективные средства предупреждения утомления во время работы – это средства, нормализующие активную трудовую деятельность человека. Наличие вынужденных перерывов на протяжении рабочего дня не только не отдалают наступление и развитие утомления, но могут и ускорить, и углубить его. Исключение случайно возникающих перебоев в работе, простоев и штурмовщины, ритмизация трудовых процессов являются важными условиями поддержания высокого уровня работоспособности.

Одним из важных мероприятий, противостоящих утомлению, является правильный режим труда и отдыха. В сменном режиме труда и отдыха должно быть предусмотрено обоснованное чередование периодов работы и перерывов для отдыха и приема пищи. Перерывы различаются по своему значению и продолжительности. В середине рабочего дня обычно назначается обеденный перерыв, продолжительность которого должна составлять 1 ч или 50 мин (в отдельных случаях возможны перерывы меньшей продолжительности, что должно компенсироваться другими мерами облегчения и



оздоровления труда). В первую (дообеденную) половину рабочего дня и во вторую (послеобеденную) в счет рабочего времени назначаются дополнительные перерывы для отдыха продолжительностью – в зависимости от особенностей данного вида труда – от 5 до 15 мин (редко больше 15 мин). Расположение дополнительных перерывов на протяжении рабочего дня, их количество и содержание (пассивный или активный отдых) определяются на основании данных физиологического и психологического изучения динамики работоспособности. В промежутках между рабочими операциями (а также между рабочими элементами и движениями) делаются короткие микропаузы продолжительностью от нескольких секунд до 2 – 3 мин.

Изменяя соответствующим образом число, продолжительность, расположение в течение рабочего дня и содержание дополнительных перерывов, руководитель имеет возможность создать на конкретном участке предприятия такой режим труда и отдыха, который обеспечит достижение высокого и устойчивого уровня работоспособности, производительности труда и оптимальное приспособление персонала к текущей трудовой деятельности.

# *Обеспечение профессиональной адаптации и развития персонала*

---

Профессиональная адаптация персонала - это адаптация к рабочему месту, орудиям и средствам труда, технологическому процессу, временным параметрам работы, объектам труда, предмету труда, характеру взаимодействия между работниками в процессе труда. Другими словами, профессиональная адаптация - это адаптация к самой трудовой деятельности со всеми обеспечивающими ее предметными и временными составляющими.

Особое место среди проблем адаптации персонала в организации занимает адаптация сотрудников к условиям экономической неопределенности организации. Система адаптации в таких условиях должна включать объективную оценку уровня квалификации и потенциала каждого работника в целях повышения мотивации сотрудников к достижению высоких результатов, а также максимальное информирование сотрудников организации предполагающее предоставление подробной должностной инструкции с описанием основных видов работ и полное информирование об условиях труда. В ряде случаев, для того чтобы благополучно адаптироваться в существующей рабочей среде, человеку необходимо поступиться своими принципами, «слиться с общей массой» сотрудников, чтобы не нарушить принятую систему взаимоотношений, что, в свою очередь, может привести его к

профессиональной и личностной деградации<sup>66</sup>.

В целом на процесс профессиональной адаптации оказывают влияние: факторы управления процессом адаптации и среды, к которой осуществляется адаптация (это рабочее место, предъявляемые требования, технологический процесс и т.д.); факторы, которые могут быть названы индивидуально-личностными, т.е. связанные с особенностями самого адаптанта.

Профессиональная адаптация неизбежна при любых обстоятельствах, характерных для первого знакомства человека с условиями его новой работы. Профессиональная адаптация неизбежна при всех изменениях, происходящих на предприятии или рабочем месте. Сложность профессиональной адаптации зависит от того, сколько новых объектов будет включено в сферу трудовой активности человека. Этим обусловлены длительность и глубина адаптационных процессов, а также сложность управления ими. При переходе с одного рабочего места на такое же, расположенное рядом, необходимо адаптироваться только к некоторым элементам среды. Такое приспособление не потребует глубинной перестройки механизмов регулирования деятельности и поведения. Если же изменения коснутся содержания труда, то адаптация значительно усложнится и даже может стать неосуществимой.

Определяют адаптацию управляющие воздействия извне, регулирующие деятельность и поведение. Это содержание производственных заданий; темп включения адаптанта в выполнение всей совокупности технологических операций; темп овладения средствами труда; контроль за режимом труда и отдыха; эргономическое обустройство рабочего места; стимулирование успешного выполнения производственных заданий; систематический анализ допущенных адаптантом ошибок; обучение посредством примера.

Содержание порученной работы должно увязываться с

---

<sup>66</sup> Бережная М.С. Проблемы психологической адаптации персонала к условиям экономической неопределенности // Управленческие науки в современном мире. - 2016. - Т.2. - №2. - С. 237.

уровнем преадаптационной профессиональной подготовки специалиста. Исследования показывают, что даже при небольших изменениях в зоне рабочего места или в орудиях и объектах труда достижение ранее доступных результатов затруднено. При существенных модификациях рабочего места, содержания и средств труда адаптант в течение некоторого времени может не выполнять установленного планового задания. Мера невыполнения, а также длительность связаны с индивидуальными особенностями и уровнем развития общетрудовых навыков; в среднем период невыполнения заданий может продолжаться от трех-четырёх дней до двух-трех недель.

Содержание, меру заданий следует увеличивать постепенно, руководствуясь достигнутыми результатами. Содержание задания может быть изменено уже в течение первого рабочего дня. Это особенно необходимо сделать, если адаптант не справляется с заданием. Важно вовремя зафиксировать момент устойчивого результата.

Объектом регулирования должен быть и темп включения адаптанта в выполнение всей совокупности технологических операций или должностных заданий. На первых этапах ему следует поручать прежде всего безопасные технологические операции (если речь идет об адаптации рабочего). В момент их выполнения необходимо изучить внимание адаптанта, его способность наблюдать, его психомоторные характеристики. При узком и неустойчивом внимании следует предусмотреть специальные меры, повышающие его. Это специальные задания на точность выполнения операции, четкость и эстетичность, согласованность с другими работниками и т.д. Психомоторика отражается в рабочих движениях. Нередко в начальной стадии они поспешны, резки, неритмичны. В этих случаях следует предусмотреть упражнения на выработку ритмичности, амплитуды и силы движения. В качестве таких упражнений могут быть внешние датчики ритма, работа в паре и т.п. Регулирование темпа включения в выполнение технологических операций особенно важно в условиях комплексной бригады, работа которой разнообразна по технологии.

Регулирование темпа овладения орудиями и средствами труда позволяет обеспечить выработку устойчивых умений и навыков использования техники. Здесь также важны постепенность усложнения и систематичность работы.

Контроль за режимом труда и отдыха направлен на сохранение оптимальной работоспособности в течение длительного времени. Известно, что работоспособность колеблется в течение рабочего дня: первые и последний ее периоды характеризуются неустойчивостью, значительными потерями в количестве и качестве труда. Особенно неустойчива работоспособность в период адаптации; собственно, это и является одним из ее признаков. Вследствие этого быстрее развивается утомление, а на его основе возникает общая неудовлетворенность собственными результатами и содержанием труда.

Адаптанты, как правило, игнорируют такой фактор как ритмическое сочетание время труда и паузы отдыха если работа вызывает интерес. Адаптант может не прибегать к паузам отдыха в течение двух и более часов. Субъективно он в этот период не чувствует утомления, но в последующее рабочее время он резко, несоразмерно затратам энергии, снижает работоспособность. Бывает и так, что при неудачном выполнении задания напряженность адаптанта возрастает, на ее основе развивается утомление, адаптант в этих условиях чаще, чем необходимо, будет отдыхать, что, в свою очередь, будет не столько способствовать снятию утомления, сколько сбивать с ритма.

Сбой режима труда и отдыха в процессе адаптации наблюдается не только у молодых, но и у опытных работников. Объясняется это двумя причинами: сужением числа контролируемых параметров, точнее, параметров, находящихся под самоконтролем, отсутствием общей схемы деятельности, своеобразной ее стратегии, которая формируется на базе содержательно-инструментальных особенностей деятельности и индивидуальных свойств работника.

Соблюдение эргономических требований к рабочему месту - важнейший фактор обеспечения высокоэффективной работы. При адаптации это требование - одно из решающих.

Дело в том, что несоблюдение антропометрических, психофизиологических, психологических требований к рабочему месту, лежащих в основе эргономических рекомендаций, способствует резкому возрастанию напряженности труда, а значит, и более интенсивному процессу развития утомления, отрицательно сказывающемуся на результативности когнитивных явлений и формировании навыка. На это следует обратить внимание. В условиях адаптации резко возрастает нагрузка на когнитивную сферу, на механизмы, лежащие в основе формирования умений и навыков. Адаптация - это активное познание новой среды, это опробование стратегий и тактик поведения и действий, это выработка средств достижения целей и задач, поэтому адаптант не должен испытывать дискомфорта на рабочем месте. Дискомфорт как раз и является причиной возрастания напряженности. Каждому, вероятно, знакома такая ситуация. В слабо освещенной комнате выполняем хорошо нам знакомую привычную работу. В этих условиях можно и не заметить слабости освещения. Но стоит перейти к новой работе, как этот недостаток обращает на себя внимание в связи с тем, что затрудняет получение необходимой для нас информации. Этот недостаток связан с нарушением эргономических требований к условиям работы, в данном случае к освещенности рабочего места.

Стимулирование выполнения производственных заданий в адаптационный период выполняет две основные задачи: способствует получению адаптантом информации о результатах его деятельности и формированию у адаптанта чувства уверенности в своих силах, снятию напряжения.

В условиях адаптации у работника возрастает потребность в получении информации о результатах деятельности. Это объясняется тем, что идет выработка новых для адаптанта способов и приемов работы. Он анализирует и контролирует собственную деятельность, старается закрепить, развить рациональные приемы и избежать приемов нерациональных. Нередко на эти операции затрачивается много времени. Самоконтроль, конечно, необходим, но лучше в процессе адаптации активнее использовать контроль со

стороны руководителя или более опытного коллеги. Важно, чтобы этот контроль стал стимулирующим. Один контроль, даже своевременный, правильно организованный, не создает такого эффекта. Контроль в соединении со стимулированием, по преимуществу моральным и психологическим, напротив, формирует у адаптанта чувство уверенности, стеническое настроение, служащее устойчивым эмоциональным фоном осуществления профессиональной деятельности в сложных условиях адаптации.

Стимулирующий контроль должен осуществляться в комплексе с систематическим анализом причин ошибок, допускаемых адаптантом. Лучше всего этому посвящать специальные разборы рабочего дня адаптанта или разборы выполнения отдельных операций в течение определенного промежутка времени. Лучший способ устранения выявленных ошибок - личный пример руководителя или обращение к опыту других работников, хорошо освоивших данную деятельность.

Адаптации способствует постоянное информирование работника о порядке работы организаций, основных вопросах, которые они решают, о перспективных планах работы и т.п.

Социально-организационная адаптация включает в себя следующие аспекты: административно-правовой, социально-экономический и управленческий аспекты.

Административно-правовой аспект связан с овладением знаниями о целях и функциях различного рода органов управления и обеспечением работы организации. С первого дня пребывания на предприятии работнику приходится взаимодействовать с рядом служб и отделов организации, менеджерами, клиентами и т.д. У каждого из них свои цели и методы работы, свойственные ему права и обязанности.

Социально-экономический аспект адаптации связан с овладением адаптантом сферами социальной и экономической активности. Сюда можно отнести включение в соревнование и различного рода движения, связанные с интенсификацией производства, экономией ресурсов и повышением качества работы предприятия, экономические стимулы, нормы и расценки. Без их освоения, включения в сферу регулирования деятельности и поведения работников невозможно

рассчитывать на возрастание их трудовой активности.

Социально-экономическая адаптация предполагает организацию специальной системы обучения. Важнейшую ее часть составляет экономическая учеба. В ее русле следует специально предусмотреть курс экономики данного предприятия. В этом экономическом курсе должны быть сообщены формы соревнования, моральные и материальные стимулы, порядок нормирования и пересмотра норм, начисление заработной платы, начисление премий и т.п. Эти знания имеют для работника не меньшее значение, чем знания о выполнении профессиональных обязанностей, так как они показывают и его экономическое положение, и те отношения с предприятием, на которые он может рассчитывать при честной и качественной работе.

Управленческий аспект социально-организационной адаптации связан со становлением работника как субъекта управления. Активность участия в управлении связана прежде всего с субъективным фактором, частью его выступают личностные особенности работников, которые должны стать объектом влияния и направленного формирования в период социально-организационной адаптации.

Своеобразие личностных качеств может повлиять прежде всего на длительность формирования работника как субъекта управления. Например, замедлить развитие активности в управлении могут некоторые установки личности, такие, как установка на невмешательство, установка на самого себя как человека маленького, некомпетентного в управлении, как на человека нового в коллективе, а, следовательно, не имеющего морального основания для оказания активного влияния на его дела и т.д. Эти установки как мотивы поведения актуализируются главным образом в начальный период работы.

Решение задачи развития персонала и организации, предполагает необходимость поддержания высокого уровня профессионализма сотрудников и конкурентоспособности организации.

Вопрос развития персонала организации в современном обществе играет огромную роль. Все больше работодателей



осознают важность и высокую значимость социальной составляющей предприятия, а также то, что без управления, которое в полной мере учитывает и реализует в своем функционировании социальный фактор, невозможно выживать и успешно развиваться при условии постоянного развития внешней среды. Повышение квалификации после завершения профессионального обучения и определенного времени работы по профессии направлено на достижение двух целей: обеспечение приспособления профессиональной квалификации к новым тенденциям в техническом и профессиональном развитии путем проведения учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, преимущественно на самих предприятиях; подготовку профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации в качестве специалистов и руководящего персонала<sup>67</sup>.

Планирование мероприятий по развитию организации и приведению поддерживающих систем в соответствие с принятыми стратегиями включает в себя: разработку механизма функционирования системы управления; разработку документального обеспечения реорганизаций; перечень конкретных действий по созданию или реорганизации систем управления; определение сроков исполнения, исполнителей и ответственных лиц; разработку системы контроля над исполнением, развитие персонала и др.

Условия существования организаций предполагают необходимость построения принципиально новых способов управления социальным развитием персонала организаций, одним из которых является социальное проектирование. Актуальность развития социального проектирования в организации обусловлена, тем, что оно имеет обширную область применения практически на каждом уровне деятельности современной организации и проектные технологии социального развития предопределяют повышение имиджа организации и высокую конкурентоспособность персонала организации.

---

<sup>67</sup> Кальней, В.А., Шишов С.Е. Непрерывность как принцип повышения квалификации // Вестник РМАТ. - 2016. - №2. - С. 93-97.

Управление социальным развитием представляет собой некоторую совокупность способов, процедур, а также приемов, которые помогают руководителям решать существующие в организации социальные проблемы на основе научного подхода, знания определенных закономерностей протекания социальных процессов. Это своеобразный организационный механизм всестороннего воздействия на социальную среду организации, который является заблаговременно спрогнозированным, продуманным, спроектированным, а также используемым всю совокупность факторов, которые тем или иным образом влияют на эту среду.

Переставший развиваться человек теряет себя как личность. Только в движении развития человек обретает свободу и осуществляет себя как свободную индивидуальность<sup>68</sup>. Руководитель должен сознавать эту взаимосвязь.

Развитие персонала - это, с одной стороны, изменение личностных ценностей, которое требует усвоение знаний и навыков, с другой, направлено на повышение качества рабочей силы и постоянное повышение трудового потенциала сотрудников организации, как профессионального, так и личностного. Понятия «развитие сотрудников» и «обучение персонала» имеют отличия. Обучение персонала - это процесс овладения компетенциями, необходимыми для успешного и эффективного выполнения профессиональных целей, поставленных перед компанией в настоящее время для реализации текущих бизнес-задач. Обучение персонала, карьерный рост, ротация - это не обязательно развитие. Эти процессы могут вовсе не повлиять на развитие или, к примеру, замедлить его, т.к. развитие - это переход из одного состояния в качественно другое.

Развитие персонала как комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> Кравцов Г.Г. Метод Л.С. Выготского // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. - 2015. - №2. - С. 40.

<sup>69</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород. - 1997. - 607 с.

Развитие персонала является более широким и объемным понятием. Развитие сотрудника в организации - это прежде всего развитие его личности, на этой основе развиваются профессиональные компетенции, которые так необходимы в конкурентной среде бизнеса. Развитие личности - процесс длительный и требующий от сотрудника внутренней мотивации, т.к. он сопровождается не только успехами, но и неудачами, разочарованиями. Способность специалиста к сознательному руководству собственным поведением - это сознательное подчинение мотивов и опосредование поведения.

Создавая корпоративную систему развития персонала, важно определить перечень критериев оценки эффективности системы управления развитием персонала, что позволит соотнести цели программы и ее результат, а также скорректировать систему по результатам оценки. Такими критериями могут быть: скорость замещения позиций, срок адаптации персонала, охват программами обучения и развития, динамика эффективности профессиональных результатов, уровень вовлеченности персонала, удовлетворенность системой, сокращение нецелевых затрат на подготовку персонала, развития компетенций) и др.

Методология управления развитием персонала должна опираться на ряд принципов: система должна быть направлена на достижение стратегических целей организации; отвечать культурным особенностям организации; строиться на основе объективной оценки потенциала; быть понятной сотрудникам.

Каждая организация имеет свои особенности, которые важно принять во внимание, внедряя систему управления развитием сотрудников. В зависимости от специфики организации определяются цели и содержание управления развитием персонала, принимается решение об этапах ее внедрения, а также рисках, которые необходимо учесть.

В зависимости от целей, также важно определить, в каком направлении планируется развитие трудового потенциала персонала. (формирование кадрового, общекорпоративные программы развития, индивидуальные программы наставничества и менторинга с сотрудником, занимающим позицию, на которую претендует преемник и

др.). Основываясь на прогнозе оттока персонала на ключевых позициях и степени подготовленности сотрудников необходимо определить сроки программы и их градацию (долгосрочный резерв, краткосрочный резерв, оперативный резерв, др.).

Программа развития персонала является индивидуальной. С учетом целей развития необходимо определить, какие методы обучения будут применены. По окончании выбора инструментов оценки и развития персонала, важно определить: какова будет система мотивации участников программы развития персонала и что будет вознаграждаться (результат, потенциал развития, компетенции, соответствие ценностям и т.д.)

Систему показателей социального развития организации включает формирование кадрового потенциала<sup>70</sup>, социальные условия труда и социальную инфраструктуру<sup>71</sup>.

Социальные условия труда включают:

- *гуманизацию труда* (коэффициенты квалифицированности; образовательного уровня рабочих и служащих; повышения квалификации кадров; стабильности кадров);
- *условия труда и культурно-бытовые условия* (коэффициенты соответствия рабочих мест установленным нормативам по уровню шума, вибрации, света, загазованности; обеспеченности санитарно-бытовыми помещениями)
- *оплату и дисциплину труда* (коэффициенты соотношения среднемесячной заработной платы персонала в организации и в регионе; соотношения зарплаты руководителя организации и низкооплачиваемой категории работников; уровня трудовой дисциплины).

---

<sup>70</sup> Шишов, С.Е. Формирование кадрового потенциала для высокотехнологичной экономики // Нанотехнологии. Экология. Производство. - 2009. - №2(2). - С. 66-69.

<sup>71</sup> Захаров, Н.Л., Кузнецов А.Л. Управление социальным развитием организации. - М., - 2009. - С. 168.

Социальная инфраструктура учитывает обеспеченность персонала жильем; детскими учреждениями; лечебно-оздоровительными учреждениями; культурными и спортивными сооружениями. Данные показатели являются определяющими в процессе управления социальным развитием персонала организации. Проектирование как специфическая деятельность, которой присущи свои особенности, предполагает: во-первых, существование конечного результата, который представляет собой спрогнозированный вариант развития новых явлений, процессов или объектов; во-вторых, наличие образа или модели разрабатываемого проекта; в-третьих, обеспечение регулируемости и управляемости процесса<sup>72</sup>. В процессе управления социальным развитием организации и ее персонала социальное проектирование позволяет определить стратегию и тактику поведения, способы воздействия на объект, методы постепенного и планомерного осуществления изменений.

Система управления персоналом, ориентированная на развитие персонала, предполагает наличие сильной и адаптивной корпоративной культуры, стимулирующей атмосферу взаимной ответственности работника и работодателя, стремление всех работников к развитию своего знания и умения, проявлению творчества и инициативы, к постоянным техническим и организационным нововведениям. Изменяются и требования к персоналу, он должен быть более квалифицированным, высокопрофессиональным и владеть современными информационными технологиями. Развитие организации оценивается по тому, как она преодолевает кризисы, как реагирует на них, берет ли ответственность за свою бизнес-стратегию в сложные периоды деятельности.

---

<sup>72</sup> Лысакова, Г.М. Управление социальным проектированием организации: основные понятия и постановка проблемы // Вестник Красноярского государственного университета. Гуманитарные науки. - 2006. - №3. - С.18.

# Бизнес-планирование

---

Бизнес-планирование – деятельность, с которой сталкивается начинающий и опытный управленец. Бизнес-планирование связано с обоснованием дела, включая взаимоотношения с банками и инвестиционными, сбытовыми организациями, посредниками и конечными потребителями. С помощью бизнес-плана описываются основные аспекты будущего коммерческого предприятия, с достаточной полнотой анализируются проблемы, с которыми оно столкнется, и самыми современными методами определяются способы решения этих проблем, что позволяет считать хорошо составленный бизнес-план потенциальным гарантом успеха управленца.

Бизнес-план имеет два принципиальных направления:

- внутреннее - подготовить заказчику информационное досье, программу реализации проектного предложения (бизнеса) с оценкой результатов на каждом этапе его реализации;
- внешнее - информировать о технических, организационно-экономических, финансовых, юридических и проч. преимуществах (а также рисках и проблемах) внешнего инвестора и другие заинтересованные организации, муниципальные органы, принимающие решения, например, - об отводе участка, получении права на застройку, коммерческие банки, предоставляющие кредит.

Не будет большим преувеличением назвать бизнес-план основой управления как коммерческим проектом, так и самим предприятием, осуществляющим этот проект. В самом деле ведь благодаря бизнес-плану у руководства появляется редкая возможность взглянуть на собственное предприятие как бы со стороны, может быть, даже глазами придирчивого эксперта.

Процесс разработки бизнес-плана, включающего детальный анализ экономических и организационных вопросов, заставляет мобилизоваться и сосредоточиться. Бизнес-план может разрабатываться по собственной инициативе как необходимость для ориентации в мире бизнеса, но может разрабатываться и в соответствии с заданием на его составление, выдаваемым заказчиком (клиентом), на основе полученной от последнего исходной информации, а также с учетом осуществляемых разработчиками бизнес-плана маркетинговых исследований.

Бизнес-план предусматривает решение следующих стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятиями, независимо от его функциональной ориентации:

- ❖ организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка наличного состояния предприятия;
- ❖ выявление потенциальных возможностей предпринимательской деятельности предприятия, акцентируя внимание на сильных сторонах и не скрывая слабых;
- ❖ формирование инвестиционно-проектных целей этой деятельности на планируемый период.

Бизнес-план позволяет решить многофакторную задачу, основными выводами которой являются следующие: обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы (стратегий, концепций, проектов); расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли, доходов на вложенные средства; определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии и подбор персонала, который способен реализовать данный план.

По объему, полноте изложения фактов, документально подтвержденных и научно обоснованных аргументов бизнес-план может быть трех видов:

- полный, содержащий все расчеты, справки, свидетельства и т. п. материалы, всю «кухню» получения тех или иных результатов. Этот вид бизнес-плана (с вариантами и

поисковыми рассуждениями) должен храниться у руководителя фирмы и предъявляться ограниченному числу заинтересованных лиц, самым серьезным участникам бизнеса, например, инвестору, банкиру;

- достаточный, т. е. содержащий все разделы бизнес-плана (компьютерные версии) по предлагаемому варианту и не обязательно включающий подробные расчеты по альтернативным вариантам. Он носит доказательный характер относительно перспектив реализации проекта и развития предприятия;

- резюме, т. е. краткие выводы по каждому разделу бизнес-плана без обоснования и расчетов. Резюме может быть приложением к деловому предложению.

Последний вид – самый краткий - от одной до четырех страниц текста. Он имеет значение некоей «визитной карточки» или даже рекламы самой фирмы или разрабатываемой продукции (проекта, программы, услуги).

Процесс бизнес-планирования выявляет необходимые звенья (элементы) правовой и финансовой обеспеченности для превращения экономического замысла в его материальное воплощение.

Задачи, решаемые в бизнес-плане, многообразны. Ключевыми моментами бизнес-планирования являются:

- обоснование необходимости выпуска продукции (услуг);
- обоснование возможности выпуска продукции (услуг);
- выявление потенциальных потребителей;
- определение конкурентоспособности продукта на внутренних или внешних рынках;
- определение своего сегмента рынка;
- достижение показателей различных видов эффективности;
- обоснование достаточности капитала у инвестора бизнес-идеи;
- выявление возможных источников финансирования. Таким образом, бизнес-план в общем виде предполагает следующее:



- изложение системы доказательств, убеждающих инвестора в выгоды проекта;
- определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятий;
- предвидение рисков предпринимательской деятельности;
- конкретизация перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- развитие перспективного (стратегического) взгляда на организацию и ее рабочую среду путем получения ценного опыта планирования.

В бизнес-плане решаются следующие конкретные задачи:

- уточняются правовые аспекты, нормативы ограничения, требования муниципальных органов;
- проводится анализ исходных материалов: ситуационного плана, показателей технического состояния зданий, проектного предложения строительства или реконструкции, социальных условий и демографического состава населения и др.;
- рассматриваются размеры потерь, связанных со сносом фондов, компенсационными выплатами, предоставлением жилищного фонда переселяемым жителям, а также упущенной выгодой при досрочном прекращении аренды муниципальных объектов коммерческими структурами;
- формируется инвестиционная программа проектного предложения развития территории (или отдельных зданий) с анализом возможных альтернатив;
- определяются формы и условия реализации проектного предложения;
- прогнозируются условия производства продукции (услуг) предприятиями, формируемыми на данной территории, получение ими прибыли, а также финансовые поступления в бюджет (налоги, сборы, выплаты и др.);
- определяются показатели экономической, коммерческой и бюджетной эффективности проектного

предложения, а также его социальной и экологической результативности;

- разрабатывается стратегия маркетинга;
- формируется план финансирования и организации функционирования объекта;
- определяются условия, формы, сроки проектирования и строительства объекта;
- уточняются типы коммерческих рисков и условия страхования;
- подготавливается резюме, в концентрированном виде излагаются основные характеристики, параметры и показатели проектного предложения, его преимущества, получаемые доходы, инвестиционные и эксплуатационные затраты, их структура по источникам финансирования, размеры и сроки поступлений в городской бюджет и внебюджетный фонд.

С помощью бизнес-плана можно обнаружить в начальном состоянии те требования развития предприятия, которые в будущем грозят перерасти в серьезные препятствия и существенно осложняют работу.

Бизнес-план придает конкретному бизнесу целенаправленность. Есть масса предпринимателей, энергии которых можно бы позавидовать, если бы не одно «но»: им все равно, где «копать». Их действия довольно масштабны, но неэффективны из-за отсутствия четко определенных конечных и промежуточных целей.

Составляя бизнес-план, предприниматель приобретает инструмент контроля и управления, позволяющий обеспечить планомерное продвижение своего предприятия к поставленным целям.

В процессе составления бизнес-план является мощным инструментом самообучения, а после реализации предусмотренных их действий - основой для сопоставления с фактическими достижениями.

Таким образом, предприниматель приобретает знания, опыт и профессионализм, которых не получил бы, не планируя своего бизнеса.

Бизнес-план оценивает перспективную ситуацию как внутри фирмы, так и вне ее. Именно при помощи бизнес-плана

у руководства фирмы появляется, например, возможность принимать решение, какая часть прибыли может быть оставлена для накопления, а какую можно распределить в форме дивидендов между акционерами. Бизнес-план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации и ответственности.

Наиболее активно бизнес-план используется при поиске инвесторов: новых акционеров, кредиторов и др. Назначение бизнес-плана обычно довольно утилитарно. Набор таких формулировок довольно ограничен. Если план служит средством самоорганизации, то формулировка его назначения будет, например, такой: «В данном бизнес-плане формулируются стратегия и тактика деятельности фирмы».

Если же план будет использоваться также в качестве документа, с которым будут ознакомлены потенциальные партнеры по бизнесу, то формулировка его назначения будет, возможно, следующей: «План предназначен для ознакомления потенциальных партнеров с рыночной, организационной и финансовой стратегией фирмы».

Формулировка назначения плана становится более сложной, если он будет также использоваться в качестве заявки на финансирование. В этом случае в формулировке назначения плана должны быть даны ответы, как минимум, на следующие вопросы:

- Кто просит денег, какова форма собственности предприятия (индивидуальное, частное, товарищество, акционерное общество, государственное предприятие и т. п.)?
- Какова цель предприятия и для чего конкретно, в связи с чем нужны деньги?
- Сколько необходимо денег?
- Какую прибыль предприятие получит в результате привлечения этого капитала?
- Почему данный кредит или капиталовложения целесообразны с финансовой точки зрения?

- Каким образом и когда полученные деньги будут возвращены?

Состав, структура и детализация бизнес-плана определяются функциональной спецификой и размером фирмы, активностью рынка сбыта, продвинутостью конкурентов, а также стратегической целью и локальными задачами конкретного бизнеса, перспектив роста предприятия. В зависимости от цели составления бизнес-плана (обоснования инвестиций, для финансовых партнеров, привлечения партнеров и т. п.) разделы бизнес-плана могут разрабатываться с той или иной степенью конкретизации.

Рассмотрим основные структурные элементы и их составные части, которые могут входить в бизнес-план.

➤ **Резюме.** В резюме внимание должно быть нацелено на главные результаты и выводы бизнес-плана в целом и каждого его раздела, включая возможный риск и пути его преодоления.

➤ **Исходные данные и характеристика бизнеса.** В данном разделе определяются функциональные особенности, местоположение, технические параметры, условия бизнеса (например, строительства, реконструкции), эксплуатации объекта. Рассматривается влияние на формирование проектного предложения внешних и внутренних факторов.

➤ **Цели бизнеса:**

- в первый год: особые цели, например - увеличение объема продаж, изменение уровня; прибыльности, доли на рынке, открытие новых офисов, оказание новых услуг и т. д.;
- в последующие периоды: возврат инвестиций, развитие сети, продажа бизнеса.

Существуют общие цели предпринимательства, независимые от организационно-правовой формы предприятия и видов деятельности, а именно:

- обеспечение устойчивых доходов;
- рост производства;
- расширение рынка сбыта и сфер влияния.

Выбор цели конкретного предприятия должен исходить, с одной стороны, из его текущего состояния, а с другой – из возможностей предприятия в данной экономической ситуации.

Детализация целей зависит от планового горизонта: цели, ориентированные на далекую перспективу, имеют достаточно общие формулировки, а на ближайший период - конкретные.

В любом случае цели должны быть:

- количественно определенными;
- ограниченными во времени;
- реалистичными и достижимыми.

➤ **Описание отрасли:**

- перспективы и возможный рост отрасли: тенденции развития отрасли - прошлые, настоящие, будущие; новые направления развития; указание ваших источников информации;
- рынки и покупатели: оценка размеров рынка и объема продаж, новых требований и рыночных тенденций;
- компании-конкуренты: доля рынка, сильные и слабые места, прибыльность, тенденции развития;
- региональные, национальные и экономические тенденции: изменение тенденций в спросе населения, соответствующие экономические показатели.

➤ **Описание делового риска:**

- суть бизнеса: основные направления деятельности, статус бизнеса (местный, региональный, национальный, международный);
- цель выхода на рынок: определение групп клиентов; нынешний характер бизнеса; средний доход, желаемое и возможное изменение его величины;
- преимущества вашей бизнес-концепции по сравнению с конкурентами: ваша ниша на рынке, уникальность, оценка рыночного сегмента;
- территориальное расположение бизнеса: местонахождение (удобное ли для клиентов), размер занимаемых площадей, дислокация офиса: дома или отдельно;
- материальные и кадровые потребности: общие

потребности в оборудовании; возможности предоставления временных или постоянных рабочих мест;

- краткое резюме: круг вовлеченных в бизнес лиц (собственники, партнеры, работники).

➤ **Структура компании:**

- частное индивидуальное предприятие, партнерство, акционерное общество, другое;
- распределение долей (акций): список пайщиков (акционеров);
- договоры и соглашения: список заключенных договоров и контрактов; контракты, связанные с управлением, соглашения с акционерами и партнерами, контракты на обслуживание, аренду;
- директора и чиновники: имена и адреса, роль в компании;
- основа группы управления: краткое резюме о владельцах и ключевых служащих;
- поддержка профессионалами: нанятые по договору профессионалы по специальным вопросам: юрист, бухгалтер, банкир, страховой агент;
- организация работы: порядок отчетности;
- обязанности и ответственность ведущего персонала: краткое описание работы - кто за что отвечает.

➤ **Оценка рыночной конъюнктуры.** Содержит общую характеристику современного состояния и тенденций макроэкономических процессов в инвестиционной сфере. Прогноз динамики спроса на аналогичные объекты (товары, услуги), анализ уровня цен, возможностей удовлетворения спроса. Прогноз коммерческой деятельности фирм, привлекаемых к данному бизнесу (например, застройке территории).

➤ **Конкуренция.** Потенциальные конкуренты: оценка объема их продаж, доходов, перспектив внедрения моделей, основных социально-экономических характеристик, уровня качества и дизайна их продукции, политики цен конкурентов. Сравнительный анализ отдельных групп показателей деятельности конкурентов. Анализ цели, стратегии

конкурентов, их сильных и слабых сторон.

Один из наиболее важных моментов управления делом заключается в том, чтобы убедить клиентов (рынок), что данный продукт, данные услуги нужно приобрести. Для этого прежде всего необходимо провести различие между этими продуктами и услугами и теми, которые производят конкуренты. Чтобы данные продукты (услуги) выделались среди им подобных, нужно четко определить и продемонстрировать в бизнес-плане те их преимущества, которые отвечают желаниям, ожиданиям, потребностям клиентов, но не удовлетворяются продуктами (услугами) конкурентов. Для этого необходимо последовательно ответить, например, на следующие вопросы:

- Вам только кажется, что вы продаете какую-то конкретную вещь или услугу. На самом деле, покупая ваш товар, клиент приобретает решение своей конкретной проблемы: получает экономию (времени или ресурсов), создает себе определенный имидж, удовлетворяет свою потребность в творчестве и т.п.
- Какие выгоды продаете вы в сравнении с особенностями товара, продаваемого вашими конкурентами?
- Чем отличаются ваши продукты или услуги от продуктов или услуг ваших конкурентов?

➤ **Товар** (услуга). Описание продукта (услуги): потребительские свойства товара, отличие от товаров конкурентов, степень защищенности патентами, прогноз цен и затрат на производство, организацию сервиса. Оценка потребительских свойств товара. Анализ товаров конкурентов. Анализ цен и затрат на производство продукции.

➤ **Стратегия маркетинга.** Включается описание целей, маркетинговой ситуации программы осуществления стратегии, отражающей состав, содержание и последовательность мероприятий по ее реализации; отражение влияния на принимаемые решения положительных и отрицательных факторов (инфляционных процессов, возможных рисков и т. п.); формирование ценовой политики; описание путей

адаптации мероприятий и средств их реализации применительно к меняющейся маркетинговой ситуации.

➤ **Организационно-финансовый механизм.** Содержит описание инвестиционной программы с подразделением на блоки и этапы; организация проектирования и строительства объектов с подразделением их по форме собственности и источникам финансирования.

➤ **Определение затрат.** Приводится расчет единовременных и текущих затрат по реализации проектного предложения с учетом дисконтирования и прогнозируемых индексов инфляции. Показатели затрат подразделяются по источникам финансирования с выделением бюджетных и внебюджетных средств.

➤ **План производства.** Производственный процесс (его описание). Перечень базовых операций по обработке и сборке. Поставка сырья, материалов, комплектующих изделий с полным перечнем условий (по цене, количеству, качеству). Оборудование, здания, сооружения. Трудовые ресурсы. Затраты на производство продукции.

➤ **Организация работ и финансирование.** Блоки и этапы программ; организация работы; установление форм собственности; виды и источники финансирования. Определение величины и источников получения средств. Обоснование полного возврата средств и получения доходов. Блок-схема организации работ (последовательность) и финансирование по периодам организации проекта (программа). Анализ средств по источникам. Анализ платежеспособности предприятия. Анализ сроков окупаемости вложений.

➤ **Рынок сбыта.** Положение дел в отрасли. Потенциальные потребители. Рыночная конъюнктура. Оценка положительных дел в отрасли. Анализ темпов прироста по отрасли, потенциальных потребителей, рыночной конъюнктуры.

➤ **Определение доходов.** В разделе приводится расчет объемов производства, себестоимости продукции (работ, услуг), определяются условия ценообразования, налогообложения, получения валового и чистого дохода с



учетом дисконтирования и прогнозируемых индексов инфляции по единовременным поступлениям в бюджет и внебюджетный фонд (например, плата за право аренды земли и объектов муниципальной недвижимости, продажа существующих и новых объектов и т. д.).

➤ **Формирование потока чистых средств.** Приводится расчет потоков чистых средств, образованных в результате инвестиционной, операционной и финансовой деятельности, осуществляемой в процессе строительства и эксплуатации объектов, расположенных на данной территории, с распределением по годам расчетного периода нарастающим итогом начиная с первого года инвестирования. Поток чистых средств формируется на основе балансов единовременных и текущих расходов (активов и пассивов), поступлений в бюджет, выплат по кредитным обязательствам, страхованию и др.

➤ **Финансовый план.** Прогноз объемов реализации. Баланс денежных расходов поступлений. Таблица доходов и расходов. Сводный баланс активов и пассивов предприятия. График движения безубыточности. Финансовый анализ деятельности предприятий. Анализ баланса денежных расходов и поступлений. Анализ безубыточности, доходов и затрат. Выявление внутрихозяйственных резервов для укрепления финансового положения.

➤ **Оценка экономической, бюджетной, коммерческой и социальной эффективности инвестиций.** Приводится расчет показателей эффективности и их интерпретации: срок окупаемости вариантов проектного предложения; чистая текущая стоимость проекта, индекс доходности инвестиций; внутренняя норма рентабельности проекта; точка безубыточности проекта и других показателей, характеризующих экономическую, коммерческую, бюджетную и социальную эффективность.

➤ **Страхование коммерческого риска и юридическая защита.** Определяются типы рисков, условия их возникновения, возможный ущерб. Рассматриваются возможности предотвращения (снижения) рисков, формы и условия страхования, величины страховых выплат.

Составление бизнес-плана для предприятий промышленности, строительства, транспорта, торговли имеет свою специфику, но его структура не будет существенно различаться, за исключением некоторых дополнений, например, планирование использования мощностей оборудования, выпуска продукции и т. п.

Необходимыми разделами бизнес-плана являются:

- организационный (организационная схема предприятия);
- юридический (правовой статус организации).

Важно также тщательно просчитать риски и определить меры профилактики и страхования.

➤ **Приложение:**

- персональная стоимость: ценность личного имущества, инвестиции, деньги, банковские счета, залладные, другие обязательства;
- намерения: потенциальные заказы или обязательства перед клиентами;
- описание личных и бизнес-страховок;
- поступления: на период 30, 60 и 90 дней;
- обязательства: включает расписание выплат и общее количество долгов;
- официальные соглашения: включает копии договоров;
- оценка: реальная рыночная стоимость имущества и оборудования;
- указание компаний, оказывающих финансовую поддержку (в некоторых ситуациях эта информация может потребоваться кредитору);
- ссылки;
- прогноз продаж и сегментирование рынка;
- список инвесторов;
- информация о статусе кредита;
- дополнительные заметки о вас и вашем бизнесе.

При разработке бизнес-планов подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

– заказчика (клиента) бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего

привлеченный капитал путем акционирования, займа, выпуска облигаций и т. п.;

- муниципальных органов, определяющих потребности и приоритеты, например, в строительстве объектов в соответствии с общей (например, отраслевой) концепцией развития, формирующих проектное задание, рассматривающих заявки и оформляющих соответствующие документы (например, планирующих налоговые поступления в бюджет, участвующих в надзоре за внедрением;

- подрядных фирм, детализирующих концепции бизнес-плана, осуществляющих технические изыскания, проектирование, составление сметной документации, авторский надзор и т.п.

- потребителя, использующего продукцию или услуги.

Бизнес-план - документ перспективный, и составлять его рекомендуется на три-пять лет вперед. Западные инвесторы нередко опасаются иметь с нами дело. И не только из-за отсутствия гарантий, как это принято считать, но и из-за непрофессионально, неубедительно разработанных документов, в частности, бизнес-планов и инвестиционных проектов.

Быстро меняющаяся хозяйственная среда ставит и опытных руководителей предприятий перед необходимостью по-иному просчитывать свои будущие шаги и готовиться к непривычному делу - борьбе с конкурентами, в которой не бывает мелочей.

# Профессиональный отбор кадров

---

Один из факторов повышения организационной эффективности – профессиональный отбор кадров, цель которого – выбрать из числа претендентов работника, способного успешно выполнить порученную ему задачу и тем самым внести свой вклад в достижение общей цели организации. Индивидуальные различия людей в способностях, мотивации, знаниях и умениях работников чрезвычайно велики, что серьезно отражается на эффективности их деятельности. Поэтому для каждой организации важно разработать эффективные методы отбора более продуктивных работников, которые должны заменить тех, кто был уволен, получил повышение по службе, был переведен на другой участок или ушел на пенсию.

Несоответствие требованиям профессии особенно сильно проявляется в сложных ситуациях, когда требуется мобилизация всех личностных ресурсов для решения сложной, чаще всего нестандартной задачи. Отсюда следует, что чем сложнее объект и содержание труда, тем внимательнее следует относиться даже к минимальным отступлениям от требований, составляющих отбор кадров.

При отборе кадров важно учитывать психологические требования при работе с людьми. Как правило, эти требования базируются на собранности и внимательности, понимании другого, проявлении такого волевого качества, как терпение, самообладание. Без них, без ведущих для данных профессий характеристик психики, невозможно не только достижение большого эффекта, но и выполнение рутинных действий без напряжения или конфликтов.

Несоответствие отдельных работников своим

обязанностям, недостаток мотивации, знаний или способностей в конечном счете приводят к тому, что и организация в целом теряет свою эффективность и неизбежно проигрывает в конкурентной борьбе. Таким образом, повышение качества персонала с помощью профессионального отбора является важным резервом повышения общей эффективности организации.

Поскольку функции управления реализуются в отношении к человеку, то они, естественно, включают психологический аспект, связанный с учетом специфических особенностей трудовой деятельности, для выполнения которой осуществляется подбор кадров; формированием образа личности на основе системы свойств и качеств, которые необходимы для выполнения деятельности; выбором методов и средств изучения личностных свойств и качеств.

В каждой профессиональной деятельности есть стабильные составляющие и переменные, связанные с конкретными условиями, в которых она осуществляется. При отборе кадров важно принимать во внимание обе составляющие. При этом может оказаться, что наиболее существенными будут как раз специфические условия, вызванные спецификой конкретного рабочего места. Постоянные и переменные составляющие отражаются в объектах и условиях трудовой деятельности, в содержании деятельности (действия и операции). В соответствии с объектами и содержанием деятельности определяется структура знаний, умений и навыков, а также собственно требования профессиональной деятельности к психике человека. Таким образом, объекты и содержание деятельности в определенной степени выступают в качестве критериев, по которым разрабатывается психограмма, т.е. дается описание психологических характеристик, соблюдение которых необходимо для выполнения профессиональных обязанностей.

В психограмму включаются требования, предъявляемые профессиональной деятельностью к психическим процессам (восприятию, памяти, воображению, мышлению), психическим состояниям (усталости, апатии, стрессу, тревожности, депрессии), вниманию как состоянию сознания,

эмоциональным (сдержанность, аффектация, индифферентность) и волевым (настойчивость, последовательность, импульсивность) характеристикам. Некоторые из этих психологических требований являются основными, главными, без них вообще невозможна качественная деятельность. Они входят в структуру задатков - составной части способности к данному виду труда. Другие психические характеристики играют на первый взгляд второстепенную роль. Если кто-либо не отвечает психологическим требованиям этой группы, предъявляемым профессией, то отрицательные последствия этого несоответствия сказываются не столь быстро, но при неблагоприятных условиях они практически неизбежны.

Определение психологических требований к профессии можно отнести к заключительному этапу ее проектирования и описания. Однако описания психологических требований недостаточно, чтобы, прямо ориентируясь на них, подбирать человека к работе. Все психологические характеристики находят выражение в чертах личности<sup>73</sup>.

При отборе кадров целесообразно ориентироваться не на отдельные, парциальные характеристики психики, а на черты личности как целостные образования, как ее системные свойства. Это является наименьшей единицей анализа при отборе кадров. Чем труднее для освоения профессия, чем более значима она в социальном отношении, тем крупнее должны быть блоки личностных свойств, принимаемых в качестве основы профессиональной пригодности. Когда же дело касается таких видов деятельности, как руководство, то при отборе кадров приходится ориентироваться на всю личность как социальное системное качество. В формировании целостного образа личности существенную роль играют, с одной стороны, опыт работы с людьми, имеющийся у лиц, принимающих кадровые решения, а с другой - их установки и ценностные ориентации. Например, бессмысленно ожидать,

---

<sup>73</sup> Нарциссова С.Ю. Психология управления: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. – М.: Академия МНЭПУ. - 2-е изд., перераб. и доп. – 2017. – 166с.

что руководитель, сделавший своей управленческой концепцией «прибыль любой ценой», будет ориентироваться при отборе кадров на людей, отличающихся по этой ценностной ориентации от него. Нужно иметь в виду, что нередко люди считают только свои личностные особенности в наибольшей мере соответствующими содержанию работы и ситуации. Следовательно, и отбор они осуществляют с ориентацией на свои методы работы и личностные свойства. Уже в этом подходе может быть заложена причина систематических промахов, недостатков в отборе и расстановке кадров.

При формировании целостного образа личности нередко допускаются ошибки, связанные с неправильной интерпретацией эмпирического материала, характеризующего поведение и деятельность. В свою очередь такая интерпретация приводит к наделению личности качествами, имитирующими социально значимые.

Чтобы отобрать кандидата на определенную должность, необходимо иметь достаточную информацию о работе, которую ему предстоит выполнять, определить круг его должностных обязанностей и результаты, которых он должен достичь. Иными словами, прежде всего необходимо выяснить, что представляет собой сама трудовая деятельность и определить критерии ее успешного выполнения. Л. Каммингс считает, что помимо определения критериев отбора персонала оценка деятельности решает целый спектр организационно-психологических проблем:

- формулирует задачи обучения и переподготовки работников;
- определяет основания для системы поощрений и наказаний в организации;
- создает объективные основания для управленческого контроля и обратной связи<sup>74</sup>.

Создание системы оценки деятельности является одним из логических выводов анализа деятельности. Если важнейшие

---

<sup>74</sup> Cummings, L.L. A Field Experimental Study of the Effects of Two performance Appraisal Systems /Personnel Psychology, Vol.26, 1973. P. 409-502.

элементы деятельности определены, то есть и возможность описать ее успешное выполнение, т. е. определить критерий. Существуют несколько возможностей такого описания. Так, Р. Гуйон выделяет три различных типа оценки деятельности: объективные данные в форме производственной информации, кадровые данные и экспертные оценки<sup>75</sup>.

Многомерность трудовой деятельности становится особенно очевидной, если взглянуть на указанные оценки. К примеру, успешным работником в данной организации считается (выбирается один или несколько вариантов):

- производящий наибольшее количество изделий за смену (объективные данные);
- не имеющий в течение десяти лет ни одного пропуска без уважительной причины (кадровые данные);
- о котором лучше всего отзывается непосредственный начальник (экспертные оценки).
- и т.п.

Разработка научно обоснованной системы профотбора для конкретной организации в идеале должна начинаться с анализа конкретной трудовой деятельности будущего кандидата и определения тех желательных результатов, которых он должен достигнуть, т. е. критериев эффективной деятельности.

Далее требуется определить некоторый набор способностей, личностных и деловых качеств, знаний, имений и навыков, которые необходимы кандидатам для того, чтобы соответствовать выделенным критериям. Если у конкретного кандидата будет обнаружен набор таких характеристик, можно будет сделать прогноз о том, что он является именно тем индивидом, который будет достаточно эффективным на данном рабочем месте.

Существует множество методов получения информации о кандидатах до их приема на работу. Эти методы очень разнообразны с точки зрения их популярности и пользы.

---

<sup>75</sup> The relationship between supervisory ratings and results-oriented measures of performance: A meta-analysis // Personnel Psychology, - Vol. 39(4), - 1986. - P.811--826.



Основные из них: биографические данные, интервью, отзывы и рекомендательные письма, оценки коллег и руководства, тестирование, а также assessment center.

При приеме на работу претендент должен представить документы, которые дают определенную информацию о нем. Обычно первым шагом в отборе новых работников является заполнение листка учета кадров или аппликационной формы, включающих пункты об семейном положении, образовании, предыдущих местах работы, военной службе и т. д.

Слабое место листков по учету кадров состоит в способе их разработки. Обычно бланки этого листка заимствуются кадровой службой у другой организации, а затем принимается решение о том, какие пункты должны быть включены в свою собственную форму. При этом, опасаясь потерять какую-либо важную информацию, работники отдела кадров включают в него все большее количество сведений о претенденте, часто совершенно не связанных с его будущей работой. Иногда кандидату приходится потратить больше часа, заполняя длинную и вряд ли кому-либо полезную форму.

Правильно составленный, взвешенный листок по учету кадров может быть и часто является одним из наиболее ценных инструментов отбора и подбора кадров.

Каким же образом должен быть составлен листок по учету кадров? Важно, чтобы он состоял *только* из эмпирически найденных специфических пунктов, которые являются предикторами будущего успеха в конкретной деятельности.

Файл биографической информации - вариант развития традиционного листка по учету кадров от его взвешенной формы отличается следующим:

- Файл биографической информации значительно длиннее и включает информацию о предпочтениях и ценностях претендента, т. е. вопросы, имеющие более личный характер.
- Использует формат ответов с несколькими выборами.
- Включает статистические процедуры категоризации пунктов в факторы или кластеры.
- Используется прежде всего для отбора менеджеров.

Преимущества, которыми обладает ФБИ для прогноза эффективности менеджерской деятельности, обобщены в работе В. Овенса и Е. Хенри<sup>76</sup>.

Во-первых, этот метод – лишь развитие привычного листка по учету кадров и потому для многих более привычен, чем применение тестов. Во-вторых, данные, показывающие, какие пункты надежно прогнозируют рабочее поведение, могут быть чрезвычайно полезны в понимании рычагов управления. И, наконец, эмпирическая валидизация биографических фактов в сравнении с реальным организационным поведением обеспечит сохранение только пунктов, релевантных профессии.

*Оценочное интервью* является одним из наиболее популярных инструментов отбора.

Очень часто, концентрируя внимание только на задаче отбора подходящего кандидата, кадровая служба оставляет вне поля зрения еще одну важную функцию оценочного интервью – функцию ознакомления претендентов с организацией и возможным местом их работы.

Большинство кадровых менеджеров до сих пор проводят оценочное интервью в неструктурированном виде, т. е. в форме свободной, лишенной плана беседы между интервьюируемым и интервьюером. Разумеется, задаваемые при этом вопросы и оценки ответов претендента часто сильно отличаются и трудно сопоставимы. Структурированное интервью, наоборот, представляет собой предопределенный лист вопросов, задаваемых каждому претенденту. Каждый из вопросов, в свою очередь, имеет предопределенный правильный ответ<sup>77</sup>.

Примером структурированного интервью могут служить следующие три вопроса из 32-пунктного интервью для найма

---

<sup>76</sup> Owens, W.A. & Henry E. R. Biographical data in industrial psychology: A review and evaluation. Creativity Research Institute, Richardson Foundation, 1966.

<sup>77</sup> Pursell E.D., Campion M.A. & Gaylor S.R. Structured interviewing: Avoiding selection problems // Personnel Journal, November, 1980. P. 907–912.

необученных рабочих на целлюлозный завод<sup>78</sup>:

- 1. Вы получили задание слить содержимое резервуара. Однако после того, как вы открыли вентиль, ничего не произошло. Что вы сделаете перед тем, как продолжить работу?

5 баллов – Что находится в резервуаре? Есть ли там что-то вообще? Тот ли это резервуар? (т.е. серия вопросов, способных окончательно прояснить ситуацию).

3 балла – Спрошу бригадира, почему не произошел слив.

1 балл – Не знаю. Наверное, резервуар пустой и можно работать дальше.

- 2. В то время, как вы выполняете работу по разгрузке тюков с сырьем с железнодорожного вагона, подошел ваш знакомый из соседнего цеха. У него пауза в работе, и он хочет немного поговорить. Как вы поступите в данной ситуации?

5 баллов – Извини, я сейчас очень занят. Поговорим как-нибудь потом.

3 балла – Поговорю с ним очень недолго, а затем продолжу работу.

1 балл – Здесь нет ничего особенного. Можно и работая поговорить.

- 3. Вы направляетесь на обед и, проходя по цеху, увидели на своем пути лужицу масла. Как вы поступите в этой ситуации?

5 баллов – Постараюсь чем-нибудь вытереть масло и сообщить о этом бригадиру.

3 балла – Сообщу о этом бригадиру.

1 балл – Обойду, чтобы не испачкаться.

Это структурированное оценочное интервью было разработано с использованием метода критических ситуаций<sup>79</sup>. Ситуации, которые были преобразованы в вопросы

---

<sup>78</sup> Latham, G.P., Saari L.M., Pitrrell E.D. & Campion M.A. The situational interview. Journal of Applied Psycholog. - Vol. 65. - 1980. - P. 422-427.

<sup>79</sup> Latham, G.P., Saari L.M., Pitrrell E.D. & Campion M.A. The situational interview. Journal of Applied Psycholog. - Vol. 65. - 1980. - P. 422-427.

структурированного интервью, отбирались из реальных критических случаев опасного, неэффективного или, наоборот, чрезвычайно креативного и продуктивного поведения работников целлюлозного завода, отраженных в докладных и объяснительных записках и упомянутых в беседах психологов с менеджерами и рабочими.

При найме квалифицированных претендентов структурированное интервью становится все более ориентированным на специализированные знания и навыки. Так, структурированное интервью для найма механика целлюлозного завода должно непременно содержать вопросы технического обслуживания машин с наборами из нескольких ответов.

*Оценочное интервью* – это двусторонний процесс, и решение о найме, в конечном счете, принимает не только нанимающая организация, но и сам претенденты. Не исключено, что наиболее подходящие из них имеют еще несколько возможных выборов. В определенном смысле оценочное интервью может выступать не только как отбор кандидата, но и как оценка претендентом нанимающей организации. И если лучшие претенденты предпочтут другую организацию, это будет явной потерей для организации. Поэтому менеджеру, использующему оценочное интервью, необходимо учитывать следующие рекомендации:

- Отвечать предельно полно и искренне на вопросы претендента об организации, ее задачах, условиях и характере его будущей работы и т. д.
- Стараться убедить претендента в том, что нанимающая его организация является наилучшим для него выбором, так как может удовлетворить многих из потребностей (например, в развитии, карьере, проведении досуга и т. д.). Иными словами, нужно показать организацию с выгодной стороны.
- Определить для нанимаемого претендента наиболее подходящую из имеющихся специализаций/должностей/профессий, и тем самым уберечь организацию от последующих затрат, связанных с переобучением, перемещением и даже

увольнением работника.

- Проведенное интервью должно оставлять у его участников ощущение того, что они обрели новых приятных знакомых.

Рекомендательные письма и телефонный запрос сведений об претенденте - широко используемые методы отбора, в особенности на важные участки работы организации, которые включают получение информации о претенденте от предыдущих работодателей и сослуживцев.

Однако несмотря на такую популярность, рекомендательные письма имеют очень серьезные ограничения для использования в целях отбора и подбора персонала. Для того, чтобы рекомендация обладала валидностью, ее автор должен иметь глубокое знание сильных и слабых сторон рекомендуемого на месте его предыдущей работы. Кроме того, он должен иметь желание быть искренним и объективным в своей характеристике. К сожалению, в большинстве случаев эти условия не выполняются. Рекомендательные письма или пишутся (подписываются) руководителями, которые подчас и не знают, чем занимался их бывший работник. Большинство рекомендательных писем заполнены хвалебными отзывами о покидающем организацию работнике или потому, что бывший работодатель хочет быть добрым, или в надежде на избавление от нежелательного человека, или из-за опасения критиковать кого-либо в письменном виде. В этой ситуации кадровые службы все чаще используют телефонные запросы об претенденте для проверки интересующих их фактов и получения дополнительной информации.

Что же может сделать организация для повышения валидности рекомендательных писем и телефонных запросов?

- Рекомендации наиболее валидны, если они исходят от прежнего непосредственного руководителя претендента<sup>80</sup>. Но даже в этом случае желательна

---

<sup>80</sup> Mosel J.N. & Goheen H. W. The employment recommendation questionnaire: III. Validity of different types of references // *Personnel Psychology*. - Vol. 12. - 1959. - P. 469-477; Browning R.C. Validity of reference ratings from previous employers // *Personnel Psychology*. - Vol. 21. - 1968. - P. 389-393.

проверка того, насколько осведомлен и полномочен рекомендующий.

- Для получения поддающейся сравнению, однотипной информации желательно разработать обчисываемый стандартизированный бланк для рекомендаций и не пользоваться неструктурированными рекомендательными письмами. Аналогичным образом более целесообразно разработать структурированную форму телефонных запросов, чем применять свободный телефонный разговор.
- Формулировка вопросов по телефону должна быть предельно точной и касаться только конкретного поведения (например: Сколько раз в месяц претендент не выходил на работу по болезни? Вступал ли он в открытые споры со своим непосредственным руководителем?). Сформулированные таким образом вопросы намного информативней традиционных: Считаете ли вы, что претендент обладает высокой трудовой мотивацией? Агрессивен? Уравновешен?
- Основывайте вопросы на связанных с конкретной работой моментах (например, навыках, знаниях, способностях и т. д.), выявленных с помощью анализа деятельности. Группа из трех-шести экспертов, хорошо знакомых с данной работой, могут проранжировать эти моменты с точки зрения их относительной важности, что позволит сконструировать или структурированный телефонный запрос, или структурированное рекомендательное письмо<sup>81</sup>.

Существуют различные типы тестов, используемых в профотборе (индивидуальные и групповые; письменные и устные; классифицированные с точки зрения измеряемых ими характеристик: интеллектуальные, тесты способностей, психомоторные, личностные и тесты интересов, а также проективные. Так, в основе идеи, заложенной в использовании личностных тестов и тестов интересов, лежит предположение о

---

<sup>81</sup> Kessler C.C. & Gibbs G. J. Getting the most from application blanks and references // Personnel, January-February. - 1975. - P.53-62.

том, что индивид будет более успешным работником, если структура его личности и интересов сходна с той, которой обладают работники, уже достигшие успеха в данной профессии или деятельности. Опросники интересов используются в основном для профессионального консультирования, когда стоит вопрос о нахождении оптимальной для индивида работы. Тем не менее многие организации используют опросники интересов как элемент тестовых батарей при отборе.

Основанные на самооценке личностные опросники обычно выясняют, в какой степени тестируемый согласен с предложенным утверждением, насколько хорошо оно описывает его личность или какую из предложенных альтернатив он выбирает как предпочтительную. Для целей отбора часто используются такие индивидуально-личностные характеристики индивида, как социальная компетенция, потребность достижения, самооценка и т. д.

Личностные опросники и тесты интересов имеют целый ряд ограничений при использовании. Одна из главных проблем – неискренние, искаженные ответы. Претенденты могут искажать свои ответы, желая предстать в более положительном свете, и тем самым повесить свои шансы на получение рабочего места. К счастью, ряд личностных тестов снабжен специальными шкалами, позволяющими определить степень искренности респондента. Другие тесты решают эту проблему, используя многовыборный тестовый формат с уже предложенными ответами, подобранными с учетом фактора социальной желательности, которая вносит наибольшие искажения при других тестовых форматах.

Однако, недостаточная общая валидность ряда тестов делает их использование в профессиональном отборе неоправданным. Нельзя забывать о том, что тесты создаются для прогноза уже существующих критериев, а не для их изменения - изменения критериев будут требовать и изменений в валидации тестов. Психологические тесты существенно улучшают процесс отбора и подбора кадров, в особенности если они используются как часть тщательно разработанной батареи методов отбора. Они требуют меньших временных и

финансовых затрат (например, в сравнении с интервью), и в большей степени лишены субъективизма и предвзятости экспертных оценок.

Отбор кадров по своему содержанию связан с установлением профессиональной пригодности работника. Профпригодность определяется как совокупность знаний, умений и навыков, а также личностных свойств и качеств, которыми необходимо обладать человеку для успешного выполнения определенных профессиональных обязанностей. При этом необходимо различать потенциальную и реальную профессиональную пригодность. О потенциальной профессиональной пригодности речь шла выше, когда рассматривались вопросы формирования резерва на выдвижение. Наличие такой пригодности, собственно, и является основанием для выдвижения в резерв. Реальная профессиональная пригодность постепенно складывается в результате овладения знаниями, умениями и навыками, личностными качествами, адекватными более высокой профессионально-должностной позиции. На какие поведенческие и деятельностные факторы необходимо ориентироваться для принятия решения об уровне реальной профессиональной пригодности? Можно указать на следующие признаки деятельности и поведения, свидетельствующие о проявлении профессиональной пригодности: положительные изменения в работе; возрастание общественной активности; преодоление действий и поступков, вызвавших напряженность и конфликтные ситуации; результаты первых лет работы.



# *Корпоративная культура в структуре организационной эффективности*

---

Создание определенной корпоративной культуры в организации – одна из важнейших проблем эффективности ее деятельности.

Корпоративная культура - совокупность норм, правил, обычаев и традиций, разделяемых и принимаемых работниками организации. Если культура организации согласуется с ее общей целью, она может стать важным фактором организационной эффективности, поэтому организации рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие. О корпоративной культуре можно говорить только в случае, когда высшее руководство демонстрирует и утверждает определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации. Чаще всего в компаниях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров. В этом контексте организационная культура может быть определена как совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают общие рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации<sup>82</sup>.

---

<sup>82</sup> Занковский, А.Н. Организационная психология: учебное пособие. - 2-е изд. - М.: Флинта: МПСИ. - 2002. - 648 с.

Корпоративная культура представляет собой приобретенные смысловые системы, передаваемые посредством естественного языка и других символических средств, которые выполняют репрезентативные, директивные и аффективные функции и способны создавать культуральное пространство и особое ощущение реальности<sup>83</sup>. Культура формируется годами и десятилетиями, поэтому она инерционна и консервативна и многие нововведения не приживаются только потому, что противоречат освоенным людьми культурным нормам и ценностям.

Корпоративная культура – это «философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, аттитюды и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются её членами»<sup>84</sup>.

Рассмотрение организаций как сообществ, имеющих общее понимание своих целей, значения и места, своих ценностей и поведения, вызвало к жизни понятие организационной культуры.

Управление персоналом как функция организации с необходимостью подразумевает формирование определенной организационной культуры. На формирование организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Корпоративная культура задает некоторую систему координат, которая объясняет, почему организация

---

<sup>83</sup> Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis //Administrative Science Quarterly. - Vol.28. - 1983. - P. 339–358.

<sup>84</sup> Kilmann R... Saxlon M.J. & Serpa R. Issues in Understanding and Changing Culture // California Management Review, Winter. - 1986. - P. 89.

функционирует именно таким, а не иным образом. Корпоративная культура позволяет в значительной мере сгладить проблему согласования индивидуальных целей с общей целью организации, формируя общее культурное пространство, включающее ценности, нормы и поведенческие модели, разделяемые всеми работниками, таким образом, является мощным орудием в управлении человеческим капиталом.

Приобретая индивидуальный и личный опыт, работники формируют, сохраняют и изменяют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к различным явлениям – миссии организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и т. д. Такие системы координат не очевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми целями, однако очень часто они детерминируют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила. То, что делает менеджер или любой член организации, в значительной мере является функцией совокупности его представлений об окружающем его мире. В экстремальных случаях эти системы координат работают против организационных целей и, расширяя или ограничивая диапазон поведенческих и когнитивных возможностей работников, снижают эффективность коллективной деятельности<sup>85</sup>.

В широком смысле культура является механизмом воспроизведения социального опыта, помогающим людям жить и развиваться в определенной климатогеографической или социальной среде, сохраняя единство и целостность своего сообщества. Разумеется, потребность в воспроизведении приобретенного и заимствованного социального опыта актуальна и для организации. Однако, вплоть до недавнего времени процессы формирования организационной культуры шли стихийно, не привлекая внимания ни субъекта

---

<sup>85</sup> Dunn W.N., Cuhill A.G., Dukes M.J., Ginsberg A. The policy grid; A cognitive methodology for assessing policy dynamics // Policy analysis: Perspectives, concepts, and methods / Ed. by W.N. Dunn. Greenwich, Connecticut: JAI Press. - 1986. - P. 22.

организационной власти, ни исследователей.

Среди основных проблем создания корпоративной культуры:

- идеология организации (определение значения и роли идеологии в организационной жизни);
- властные полномочия: определение и распределение статусов в организации;
- установление формальных и неформальных правил в организации;
- определение базовых критериев желательного и нежелательного поведения и соответствующих им последствий.

Корпоративная культура включает не только глобальные нормы и правила, но и текущий регламент деятельности. Она может иметь свои особенности, в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. В этом контексте можно говорить о существовании бюрократической, предпринимательской, органической и других организационных культур, а также об организационной культуре в определенных сферах деятельности, например, при работе с клиентами, персоналом и прочее.

Например, корпоративная культура фирмы IBM в работе с персоналом нагляднее всего проявляется в следующих принципах:

- привлечение к работе специалистов высокого класса с достаточно независимым и самостоятельным складом мышления;
- передача специалистам максимально необходимого набора полномочий (власти) для выполнения возложенных на них функций. Они несут всю полноту ответственности за свои действия по их осуществлению;
- создание со стороны администрации приоритета доверия и поддержки специалистов над контролем их деятельности;
- материальное стимулирование, основанное как на показателях индивидуальной деятельности, так и на результатах работы организации в целом;

- разделение на ячейки, функционирование каждой из которых может автономно обеспечиваться одним человеком;
- проведение постоянных структурных изменений;
- регулярное проведение опросов;
- развитие коллективных методов решения проблем;
- проведение политики гарантированной занятости, при которой даже в условиях экономических спадов организация предпринимает все усилия для сохранения численности персонала;
- стимулирование личной инициативы работников при решении общих задач и постоянство правил поведения в фирме;
- доверие к отдельному работнику компании со стороны менеджеров;
- предоставление работникам широкого спектра социальных услуг;
- планирование карьеры<sup>86</sup>, при котором подбор менеджеров на новые или освободившиеся должности происходит из числа работников компании.

Носителями корпоративной культуры являются люди. В организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на работников, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. У менеджмента крупных организаций есть достаточно ресурсов и средств для того, чтобы оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры, однако им не всегда хватает знания, как ее анализировать и изменять в желательном направлении.

---

<sup>86</sup> Якушко Я.С., Никонова Я.И. Управление карьерой сотрудников в организации // Лучшая научно-исследовательская работа 2017: экономика, политика, социология и право. Сборник статей победителей VII Международного научно-практического конкурса. - 2017. - С. 127-130.

Развитие корпоративной культуры играет одну из ключевых ролей в области формирования системы управления талантами. Хороший корпоративный климат относят к числу мотивирующих моментов для сотрудников любой организации. Этическая и репутационная стороны деятельности организации - элементы корпоративной культуры, способствующие вдохновению и удержанию талантливых сотрудников. Грамотное управление корпоративной культурой оказывает положительное влияние на бизнес компании. В частности, оно позволяет сокращать расходы, причем не только на подбор и удержание персонала, но и, например, на внешний PR: сотрудники, являющиеся проводниками философии компании во внешний мир, снимают часть функций с департамента, занимающегося PR-политикой организации. Организация не добьется успеха в достижении своей цели, если ее корпоративная культура не будет обладать такими признаками, как: уважение и признание ценности индивидуального знания; доверие; ориентация на достижение общих целей; стимулирование творчества; обеспечение открытости коммуникаций. Признание ценности знаний, навыков, опыта, творчества человека относится к общим ценностям нашей цивилизации, поэтому у руководителя может сложиться мнение, что прилагать усилия для формирования этих элементов корпоративной культуры не обязательно, так как сотрудники принесут представление об этой ценности извне. Однако это не всегда верно, что связано отчасти с тем, что далеко не всегда представление об идеале является достаточным побудительным мотивом к действию. Корпоративная культура - важный элемент технологии управления талантами, носителями которого являются талантливые и способные работники. Важно, когда в компании есть система ценностей, которая сама по себе представляет ценность: люди получают удовольствие от общения друг с другом, хотят работать в компании долгое время, помогают коллегам профессионально расти, обмениваются знаниями и опытом и готовы сделать многое для того, чтобы компания росла и развивалась. В связи с этим хороший руководитель, нацеленный на долговременный результат, понимает: работа с

талантами - это сложный, но взаимовыгодный процесс, в нем главное - извлечь наибольшую пользу из талантов своих сотрудников, а также помочь самим талантам развиваться и гармонично влиться в команду единомышленников<sup>87</sup>.

Анализируя структуру корпоративной культуры, Е. Шейн выделяет три ее уровня: поверхностный, внутренний и глубинный<sup>88</sup>. Знакомство с организационной культурой начинается с *поверхностного* уровня, включающего такие внешние организационные характеристики, как продукция или услуги, оказываемые организацией, используемая технология, архитектура производственных помещений и офисов, наблюдаемое поведение работников, формальное языковое общение, лозунги и т.п. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать корпоративную культуру глубже, затрагивают ее второй, внутренний уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, глубинный уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие корпоративную культуру.

Кроме того, в структуре корпоративной культуры, можно выделить следующие компоненты:

---

<sup>87</sup> Карташов С.А., Павлова В.В., Шкляев А.Е. Корпоративная культура и ее роль в управлении талантами // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. - 2015. - №1(79). - С. 90-98.

<sup>88</sup> Schein E.H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture // Organizational Dynamics. Summer, 1983.

❖ *Мировоззренческая направленность* – представления субъекта об окружающем мире, природе человека и общества, направляющие поведение членов организации и определяющие характер их отношений с другими людьми<sup>89</sup> (сотрудниками, клиентами, конкурентами и т.д.). Мировоззренческая направленность тесно связано с особенностями социализации индивида, его этнической культурой и религиозными представлениями. Значительные различия в мировоззрениях работников серьезно затрудняют их сотрудничество. В этом случае имеется почва для значительных внутриорганизационных противоречий и конфликтов. При этом очень важно понимать, что кардинально изменить мировосприятие людей очень сложно, и требуются значительные усилия, чтобы достичь некоторого взаимопонимания и принятия позиций лиц с иными мировоззрениями. Мировоззрение человека трудно выразить в четких словесных формулировках, и далеко не каждый в состоянии объяснить основные принципы, лежащие в основе его поведения. И для понимания чьего-либо мировоззрения подчас требуется много усилий и времени, чтобы помочь человеку эксплицировать базовые координаты его видения мира.

❖ *Организационные ценности*, т.е. предметы и явления организационной жизни, существенно важные, значимые для духовной жизни работников. Ценности выступают связующим звеном между культурой организации и духовным миром личности, между организационным и индивидуальным бытием. Личностные ценности отражаются в сознании в виде ценностных ориентации, которые включают в себя также широкий круг социальных ценностей, признаваемых личностью, но не всегда принимаемых ею в качестве собственных целей и принципов. Поэтому, возможно как неполное, неадекватное отражение личностных ценностей в

---

<sup>89</sup> Махнач А.В., Дикая Л.Г. Мировоззренческая направленность как компонент жизнеспособности человека в социономических профессиях // Институт психологии Российской Академии Наук. Организационная психология и психология труда. - 2018. - Т.3. - №1. - С. 62-91.



сознании, так и ориентация в плане сознания на ценности, не являющиеся реальными мотивами поведения. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. Организационные ценности тесно связаны с *организационной мифологией*, выражающейся в системе историй, мифов и даже анекдотов, в которых заключена некоторая достойная уважения характеристика какого-либо члена организации, выгодно отличающая его от многих других.

❖ *Стили поведения*, характеризующие работников конкретной организации. Сюда также относятся специфические ритуалы и церемонии, язык, используемый при общении, а также *символы*, которые обладают особым смыслом именно для членов данной организации. Важным элементом может стать какой-либо персонаж, обладающий характеристиками, в высшей степени ценными для данной культуры и служащий ролевой моделью поведения для сотрудников. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в том случае, если новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами организационной культуры.

❖ *Нормы* – совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными и частными, императивными и ориентировочными и направлены на сохранение и развитие структуры и функций организации. К нормам относятся так называемые правила игры, которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации.

❖ *Психологический климат* в организации, с которым сталкивается человек со при взаимодействии с ее сотрудниками. Психологический климат представляет собой преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, определяющую отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из этих компонентов в отдельности не может быть отождествлен с культурой организации. Однако в совокупности они могут дать довольно полное представление об организационной культуре.

Многие компоненты культуры трудно обнаружить постороннему человеку. Можно несколько недель провести в организации, но так и не понять основных положений культуры, управляющих поступками людей. Каждый сотрудник, приходя в организацию, проходит через определенную процедуру организационной социализации, в ходе которой он месяц за месяцем постигает все те мельчайшие нюансы, которые в совокупности и образуют организационную культуру.

Так, Ф. Харрис и Р. Моран предложили выделить десять содержательных характеристик, свойственных любой корпоративной культуре:

- *Осознание себя и своего места в организации* (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других – поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм).

- *Коммуникационная система и язык общения* (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

- *Внешний вид, одежда и представление себя на работе* (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т.п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур).

- *Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи* (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания;

периодичность и продолжительность питания; совместно или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т.п.).

- *Осознание времени, отношение к нему и его использование* (восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности).

- *Взаимоотношения между людьми* (влияние на межличностные отношения таких характеристик как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т.д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов).

- *Ценности и нормы* (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что – плохо; вторые – набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

- *Мировоззрение* (вера/отсутствие веры в: справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т.п.).

- *Развитие и самореализация работника* (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).

- *Трудовая этика и мотивирование* (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование

профессиональной карьеры работника в организации)<sup>90</sup>.

Указанные характеристики культуры организации в совокупности отражают и придают смысл концепции корпоративной культуры. Содержание организационной культуры определяется не простой суммой ожиданий и реального положения вещей по каждой характеристике, а тем, как они связаны между собой и как они формируют профили определенных культур. Отличительной чертой той или иной культуры является приоритетность формирующих ее базовых характеристик, указывающая на то, какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между ее разными составляющими. В этом контексте говорить об организационной культуре как однородном феномене не приходится. В любой организации потенциально заложено множество субкультур. Фактически любая из этих субкультур может стать доминирующей, т.е. собственно организационной культурой, если она целенаправленно поддерживается и используется организационной властью как инструмент консолидации индивидуальных целей в направлении общей организационной цели.

Формирование корпоративной культуры – процесс достаточно длительный. Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

Организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотя бы они этого или нет, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся «вирусы» других

---

<sup>90</sup> Harris P.P. & Moran K.T. Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company, 1991.

культур. Иммунитет организации от подобных «инфекций» зависит от силы ее культуры, которая определяется «глубиной» организационной культуры, той степенью, в какой ее разделяют члены организации и ясностью приоритетов. Глубина корпоративной культуры определяется количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации. В некоторых культурах разделяемые убеждения, верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и взаимосвязь не уменьшают роли каждой из них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями носят размытый характер. Четкая приоритетность убеждений оказывает больший эффект на поведение людей, так как они твердо знают, какая ценность должна преобладать в случае ценностного конфликта.

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации. Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по-видимому является умеренно сильная организационная культура.

Среди методов поддержания корпоративной культуры следует отметить следующие:

➤ *Истории, легенды, мифы и обряды*, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К *обрядам* относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу

для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. *Ритуалы* представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации.

➤ *Декларируемые менеджментом лозунги*, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.

➤ *Ролевое моделирование*, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры.

➤ *Внешние символы*, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценные организацией.

➤ *Предметом постоянного внимания руководства*. То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных

церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации.

➤ *Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.* В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры в компании.

➤ *Кадровая политика организации.* Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации<sup>91</sup>. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу к методам групповой работы, свойственным японскому менеджменту<sup>92</sup>. Важную роль играют критерии для поощрений

---

<sup>91</sup> Нарциссова С.Ю. Кадровая политика торговой организации и элементы повышения эффективности управленческой деятельности: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Академия МНЭПУ. – 2017. – 175 с.

<sup>92</sup> Маратами, М. Современная технология и экономическое развитие Японии. - М.: Экономика, 1986.

и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

Разумеется, это не полный перечень факторов, формирующих организационную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура организации – функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

Определяющее влияние на корпоративную культуру оказывают действия высших руководителей. Их поведение, провозглашенные ими лозунги и нормы, а главное – организационные ресурсы, направленные на их реализацию и утверждение в сознании членов организации, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организации поведения, чем формализованные правила и требования.

При всей важности корпоративной культуры для эффективного функционирования предприятия, её изучение, измерение и оценка представляют значительную сложность. Как правило, изучение и обобщение конкретных проявлений организационной культуры является долгим и трудоёмким процессом, который включает анализ всех семи указанных выше факторов.

Нередко корпоративную культуру отождествляют с ценностями, предполагая, что те ценности, которые преобладают в индивидуальном сознании, в совокупности создают общую ценностную атмосферу в организации<sup>93</sup>.

---

<sup>93</sup> Buchholz. R. An empirical study of contemporary beliefs about work in American society // Journal of Applied Psychology, - Vol. 63, - 1978. - P. 219–227; Furnham A. Work values and beliefs in Britain //Journal of Occupational Behavior. - Vol. 5, - 1984. P. 281–291; Wollack S., Goodale J., Witjting J. & Smith P. Development of the Survey of Work Values // Journal of Applied Psychology.- Vol. 55, - 1971. - P. 331–338.



Действительно, ценности имеют непосредственное отношение к организационной культуре, однако растворять их в последней вряд ли правомерно, так как ценностные ориентации прежде всего являются важнейшими элементами внутренней структуры личности.

Члены организации должны знать реальную миссию своей организации, а не то, что нередко декларируется с высоких трибун для акционеров и общественности. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение, в других – работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в-третьих – может не быть ни того, ни другого или быть и то и другое.

Влияние культуры на организационную эффективность определяется прежде всего ее соответствием общей стратегии организации.

Набор переменных, выбираемых руководством для анализа организации, может быть связан непосредственно с уровнем организационного взаимодействия: организация – внешняя среда; группа – группа; индивид – организация. При этом для каждого уровня (индивид, группа, организация) могут измеряться как эффективность их функционирования с точки зрения интересов организации, так и удовлетворенность. Кроме того, каждая из указанных групп переменных может рассматриваться во временном аспекте, т.е. быть преимущественно ориентированной на краткосрочную или долгосрочную перспективу.

В. Сате<sup>94</sup> выделил процессы, посредством которых культура влияет на организационную деятельность: кооперация между индивидами и частями организации; принятие решений; контроль; коммуникации; лояльность организации; восприятие организационной среды; оправдание своего поведения. При этом первые три процесса

---

<sup>94</sup> Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. Richard D. Irvin, Inc., 1985.

корреспондируют с первым, поверхностным уровнем организационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие четыре – со вторым, внутренним уровнем, имеющим «ценностную» основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

Влияние культуры на принятие решений осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий и процесс принятия решений становится более эффективным.

Сущность процесса контроля заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют три механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Обычно в организациях присутствуют все три механизма сразу, но в разной степени.

Влияние культуры на коммуникации происходит по двум направлениям. Первое – это отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определенные действия совершаются как бы без слов. Второе – разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений. Так, если в компании работник не считается придатком машины, то и известие о предстоящей автоматизации или роботизации не вызовет в нем шока.

Восприятие индивидом организационной реальности или то, что он видит, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта. Содержание корпоративной культуры влияет и на содержание коммуникации. В одних организациях ценится открытость коммуникаций, а в других – наоборот. Работник чувствует себя посвященным организации и приносит большую пользу тогда, когда он отождествляет себя с ней.

# Современные технологии в помощь управленцу

---

Современные технологии, основанные на искусственном интеллекте сегодня, могут изучать резюме, находить подходящих кандидатов внутри компаний, выявлять высокоэффективных сотрудников и даже давать расшифровку видеозаписи собеседования, помогая работодателю выбирать специалистов и многое другое.

Искусственный интеллект трансформирует формы организационных коммуникаций в основе которых находятся Digital-стратегии. Под влиянием множества факторов общество претерпевает серьезные изменения, приводящие к пересмотру моделей управления. Это связано с тем, что возрастают требования к удобству и скорости<sup>95</sup>; возможности доступа к оценке качества товаров и услуг другими потребителями (покупка после получения отзывов); возможность оплаты современными электронными платежными средствами; получение товара/услуги без посещения магазина (в указанном месте - дома, в офисе) - все эти запросы удовлетворяются смещением активности компаний уже из интернета в мобильные приложения.

Среди поставщиков на рынке программных продуктов данного профиля такие компании, как LinkedIn, Pymetrics, Entelo, HiredScore, IBM, Textio, Talview, Unitive, PredictiveHire и др.<sup>96</sup>.

Управление трудом<sup>97</sup> претерпевает кардинальные

---

<sup>95</sup> Киселев В.М., Савинков С.В., Сяглова Ю.В. Визуальная поддержка управленческих решений посредством инфограммирования // Экономика. Бизнес. Банки. - 2017. - Т. 1. - С. 121-136.

<sup>96</sup> <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/ai-in-hr.html>

<sup>97</sup> Нарциссова С.Ю. Кадровая политика торговой организации и элементы повышения эффективности управленческой деятельности: учебное пособие /

изменения, меняя в том числе стереотипы традиционных организационных структур: параллельно с HR-подразделением выделяется подразделение по развитию персонала (задачи управления талантами, знаниями и вовлеченностью) и Digital - подразделение, во главе с соответствующими директорами. Усиление команды HR-менеджеров происходит за счет привлечения экономистов, аналитиков и ИТ-специалистов, при развитии их профессиональных компетенций в области управления персоналом.

Так, в лабораторию по человеческим ресурсам и инновациям - *PiLab* для проведения прикладных исследований Google периодически приглашает молодых ученых с целью поиска наиболее оптимальных форм управления персоналом. Проект оптимизации труда «BeeFREE» позволил «ВымпелКому» частично перевести рабочие места в виртуальное пространство, повышая производительность труда компании в том числе за счет Digital-технологий<sup>98</sup>.

Сегодня активно внедряются корпоративные мобильные приложения для работы с персоналом по всем направлениям - от рекрутинга до управления вовлеченностью.

Изменение приоритетов наемных работников приводят к изменению природы труда и взаимоотношениям между работодателем и сотрудником, развивается философия *агильности*<sup>99</sup> - гибкости и адаптивности, способности быстро определять внутренние и внешние изменения и своевременно реагировать на них. Цель HR-Digital - объединение всех областей управления персоналом с возможностями стремительно развивающихся цифровых технологий для прозрачности, последовательности выстраивания и измерения процессов управления человеческим капиталом, аналогично

---

С.Ю. Нарциссова. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Академия МНЭПУ. – 2017. – 175 с.; Нарциссова С.Ю. Психология труда: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Академия МНЭПУ. - 2018. - 180 с.; Нарциссова С.Ю. Психология труда: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. – М.: Академия МНЭПУ. – 2016. - 121 с.

<sup>98</sup> Sullivan J. «How Google is using people analytics to completely reinvent HR». Режим доступа: <https://www.eremedia.com/tlnt/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr/>.

<sup>99</sup> Павлюковская В. «Кто и как будет формировать компетенции лидеров для новой конкуренции». // <http://conference.sberbank-university.ru/>.

управлению любыми другими активами компании. К возможностям Digital для повышения эффективности организационных коммуникаций относятся: снижение трудоемкости HR - функций; охват сотрудников, находящихся в любой точке мира; ускорение принятия управленческих и кадровых решений; повышение качества аналитических данных; возможность прогнозирования на текущий и стратегический периоды; доступ к самым современным технологическим решениям и возможности планирования личного развития и др.

Дж. Салливан связывает успешность компаний (Apple, McD, Disney, Google, Amazon, Nike и других) в том числе их невероятную рыночную капитализацию, с моделью PISA, включающую обеспечение результативности по областям<sup>100</sup>: *Productivity* (производительность) - HR должен измерять и непрерывно повышать производительность труда (т.е. доход на одного сотрудника); *Innovation* (инновации) - HR должен стимулировать инновации; *Speed* (скорость) - первый получает больше прибыли и доходов, что к тому же стимулирует сотрудников. Чтобы быть быстрой, компания должна быстро обучаться; *Adaptiveness* (адаптивность) - в нестабильном мире постоянная адаптация и быстрая масштабируемость имеют существенное значение.

Так, *Uber Technologies Inc.*<sup>101</sup> - служба такси в мире, использующая on-line в основе бизнес-модели как для потребительского сервиса через одноименное мобильное приложение, так и для управления водителями. С. Мацоцкий отмечает: «Ведь вся компания Uber, с ее программистами и технологиями, по сути, есть один большой HR-департамент, задача которого - управлять огромным человеческим ресурсом: рекрутировать водителей, оценивать качество их работы, заниматься обучением, отслеживать их продвижение по карьерной лестнице, рассчитывать вознаграждение и увольнять при необходимости. Все эти процедуры в Uber принципиально цифровые, автоматизированные и онлайн-овые»<sup>102</sup>. Безусловно

---

<sup>100</sup> Sullivan J. Доклад на Международном саммите HR - Digital 2016: <http://hrdigital.ru/materials/4.pdf>.

<sup>101</sup> <https://www.uber.com/ru/>

<sup>102</sup> Попова М. «HR-революция»:

преимуществом такой модели управления бизнесом является с одной стороны удовлетворение требований людей в гибкой занятости и возможности работать в нескольких местах, а с другой - обеспечение постоянного развития бизнеса за счет увеличения штата - привлечения людей, имеющих свободное время, реализация концепции баланса профессиональной и личной жизни.

*Uberclean*<sup>103</sup>, *Qlean*<sup>104</sup> (on-line сервисы по уборке квартир) - быстрый заказ услуги с мобильного устройства обеспечивает быстроту реакции и низкую по сравнению с конкурентами стоимость услуги. Кроме продвижения услуг сервис является также площадкой для осуществления рекрутинга клинеров.

Вымпел-Коммуникации<sup>105</sup> (ВымпелКом - телекоммуникационная компания, оказывающая услуги связи под брендом «Билайн»). Ведя бизнес в цифровом пространстве, компания реализует самые инновационные подходы к управлению персоналом на основе HR-Digital. Так, проект оптимизации численности персонала на основе концепции правил Digital: Ultimate centralization - консолидация регионов; «...научить сотрудников работать на результат, повысить уровень Digital-технологий компании, а также выиграть битву за таланты - стать более привлекательным и инновационным работодателем в преддверии кадрового кризиса 2020 года»<sup>106</sup>; Ultimate lean and flat organization - упрощение организационной структуры- уменьшение уровней управления с пяти до трех; Ultimate automation - автоматизация до степени «единая точка входа во все системы компании»; Ultimate concentration - проект «Территория идей» позволяет постоянно совершенствовать бизнес-процессы: повышать производительность и качество операций на основании запросов потребителей.

Благодаря искусственному интеллекту цифровая революция открывает круглосуточный доступ потребителям к

---

<http://www.rbcpplus.ru/news/56c3e2297a8aa91dc0ad91a4>.

<sup>103</sup> <http://uberclean24.ru/>.

<sup>104</sup> <https://qlean.ru/>.

<sup>105</sup> <https://www.vimpelcom.com/>.

<sup>106</sup> Белайчук А. «Цифровой переворот: без интернета вашему бизнесу не выжить» // <http://www.e-executive.ru/management/marketing/1982777-tsifrovoi-perevorot-bez-interneta-vashemu-biznesu-ne-vyzhit>

удовлетворению своих запросов. Этим уже активно пользуется такая консервативная, казалось бы, сфера, как банковская. Цифровые технологии приводят к тому, что многие функции наиболее эффективно способна выполнять машина: обслуживание в розничном магазине без кассира, автоматизированные юридические иски, психометрические характеристики кандидата при рекрутинге по его профилям и предпочтениям в социальных сетях, GPS-маяки для оптимизации затрат труда и коммуникаций - все это указывает на необходимость скоростных изменений в управлении персоналом.

*KFC*<sup>107</sup> (международная сеть ресторанов, специализирующихся на блюдах из курицы) активно внедряет автоматизацию всех HR-процессов, используя: массовый он-лайн-рекрутинг: на основе автоматически накопленной статистики по лучшим кандидатам (социальные сети) формирование профиля идеального сотрудника для ценностного предложения потенциальным соискателям с выводом приоритетных для них условий занятости; автоматизированную систему оформления трудоустройства, учета рабочего времени, отчетности и начисления заработной платы; он-лайн обучение на смартфоне, управление развитием и карьерой; управление производительностью труда с применением геймификации; измерение и повышение вовлеченности, обратная связь с руководством и коллегами.

*Сбербанк*<sup>108</sup> реализует не имеющие аналогов инновационные проекты в области обучения персонала на основе новой парадигмы обучения: обучение в любом месте, в любое время, с любого устройства.

*СТС Медиа*<sup>109</sup> (российский медиахолдинг) - не только активно развивает цифровые и трансмедийные проекты в рамках своей стратегии управления, но и постоянно представляет управляет такими HR-процессами как внутренние коммуникации, корпоративная культура, развитие HR-бренда, система компенсаций, мотивация и управление талантами.

---

<sup>107</sup> <http://www.danone.ru/>.

<sup>108</sup> <http://www.sberbank.ru/>

<sup>109</sup> <http://www.ctcmmedia.ru/rus/>

*Росатом*<sup>110</sup> (государственная корпорация по атомной энергии, объединяющая около 350 предприятий и научных организаций) применяет единую платформу ETWeb Enterprise в рамках отраслевого проекта по созданию и автоматизации процесса планирования карьеры и преемственности в госкорпорации, решает задачи планирования потребности в приеме выпускников образовательных учреждений и обеспечивает наличие преемников на руководящие должности. Сформированность «скамейки запасных» на каждую должность включает не менее трех кандидатов с разной степенью готовности, а сроки на поиск подходящих кандидатов на должности высшего звена управления на любое из 100 предприятий сократились с двух недель до 5-30 минут.

Появление Digital-технологий экономики повлияло на формирование нового кластера компаний, разрабатывающих продукты и оказывающих услуги в области управления персоналом с применением цифровых технологий.

*Mirapolis* - российская компания по разработке автоматизированных систем управления персоналом<sup>111</sup> разрабатывает программные продукты и осуществляет последующую технологическую поддержку на всем спектре HR-процессов, предоставляя: рекрутмент; управление электронным обучением и оценкой персонала; управление развитием персонала и построение систем управления знаниями; расчет бюджетов и учет результатов; управление эффективностью; создание HR- портала и услуги виртуальной комнаты.

*IBS* - российский разработчик IT-технологий в области бизнес-приложений, IT- инфраструктуры и управления данными; специализируется на внедрении HR-процессов<sup>112</sup>. IBS предлагает HR-аутсорсинг транзакционных процессов, аутсорсинг массового найма и HR - трансформацию, имея собственные технологические сервисы для HR: аналитическую платформу, лицензированную систему управления HR - процессами и платформу управления наймом.

---

<sup>110</sup> <http://www.rosatom.ru/>.

<sup>111</sup> <http://www.mirapolis.ru/>

<sup>112</sup> <http://www.ibs.ru/>.



*Экопси*<sup>113</sup> - один из лидеров на рынке HR-консалтинга. «ЭКОПСИ Консалтинг работает в 5 областях: оценка, обучение и развитие персонала, организационное развитие, исследования и социология, автоматизация HR.

*Seendex*<sup>114</sup> - специализируется на HR-консалтинге, - занимается разработкой B2B продуктов для среднего и крупного бизнеса. Их инновационные программные новинки помогают управлять персоналом во всех организациях и отраслях. *Seendex-org*: инструмент для объективной оценки потенциала компании и персонала; *Seendex-Human*: позволяет оценивать уровни агильности человека на основе комплексного подхода; *Seendex-team*: инструмент оценки агильности групп сотрудников; *Seendex - Network*: оценивает сетевые структуры организации.

*Пряники*<sup>115</sup> (ООО «Технологии защиты») предоставляет ИТ услуги по автоматизации бизнеса, в том числе в HR области. Так, корпоративная социально-мотивационная сеть «Пряники» помогает компаниям выстраивать внутренние коммуникации в интерфейсе внутренней социальной сети и создавать программы нематериальной мотивации персонала при помощи игровых механик.

*Team & I*<sup>116</sup> - компания предлагает список услуг по консультированию и обучению, повышающих эффективность как физических лиц (оценка восприятия окружающими, помощь в развитии своих сильных сторон и компенсации слабых), так и компаний (формирование команд из совместимых между собой людей под проекты и задачи).

*SAP*<sup>117</sup> - немецкий разработчик программного обеспечения, лидер рынка корпоративных приложений. Решения, предлагаемые компанией, позволяют осуществлять полный спектр HR-процессов, помогают нанимать нужных людей, обеспечивать соответствие нормативным требованиям и строить компанию, соответствующую идеальной модели организации для сотрудников.

---

<sup>113</sup> <http://www.ecopsy.ru/>.

<sup>114</sup> <http://seendex.ru/>.

<sup>115</sup> <https://www.pryaniky.com/>.

<sup>116</sup> <http://www.teamandi.com/>.

<sup>117</sup> [www.sap.com/](http://www.sap.com/).

*WebSoft*<sup>118</sup> - разработчик IT-решений для управления эффективностью персонала предлагает Web Tutor - систему комплексной автоматизации бизнес-процессов, связанных с подбором, оценкой, тестированием и обучением персонала, систематизацией и хранением знаний, а также с управлением взаимодействием между сотрудниками и HR- подразделением; CourseLab - редактор электронных учебных курсов; аренду приложений (SaaS) и другие продукты и услуги.

*CEB's SHL Talent Measurement Solutions*<sup>119</sup> - предлагает продукты и консалтинговые услуги, в том числе психометрические инструменты для диагностики и развития успешности персонала, привлечение, мобилизацию и аналитику талантов.

*iSpring*<sup>120</sup> - российский разработчик программного обеспечения для бизнес-коммуникаций и дистанционного образования: предоставляет инструменты для e-Learning: iSpring Suite - создание интерактивных электронных курсов, тестов, диалоговых тренажеров, видеолекций.

Новые HR-стратегии, в основу которых заложены технологии искусственного интеллекта, по-новому подходят к управленческим решениям: автоматизированный рекрутинг, переход на виртуальные рабочие места, HR-аналитика и управление эффективностью и др.

Однако есть и риски в использовании искусственного интеллекта. Искусственный интеллект может отдавать предпочтение кандидатам, обладающим тем набором навыков, с которым программа уже знакома. Чересчур полагаясь на технологию, менеджеры могут отказываться выносить собственные суждения, а желание собрать о сотрудниках как можно больше данных, необходимых системам искусственного интеллекта, может побудить работодателей нарушить границы приватности. Программы, помогающие рекрутерам подбирать персонал, либо выбирают из множества резюме самые многообещающие, либо анализируют данные из многих источников и составляют широкий список кандидатов, из которого менеджеры сами выбирают тех, с кем стоит

---

<sup>118</sup> <http://www.websoft.ru/>.

<sup>119</sup> <http://www.shl.ru>.

<sup>120</sup> <http://www.ispring.ru/>.

пообщаться.

Так, программа Resume Matcher, разработанная SAP, обращается к статьям в Wikipedia, чтобы понять описание вакансий, требуемых навыков и т. д. Кроме того, у нее есть база из нескольких десятков тысяч анонимных резюме, предоставленных клиентами компании, с пометками о том, был ли кандидат отобран на вакансию, приглашен на собеседование, принят на работу. Программа может находить свежие резюме, которые сочтет наиболее соответствующими заданным работодателем критериям. Компания Entelo использует другой подход: ее приложение помогает рекрутерам искать кандидатов не по резюме, а по открытой информации о них в сети интернет. В приложении можно указать, что предложенные кандидаты не подошли и почему, и в следующий раз настройки поиска будут точнее.

Технологии искусственного интеллекта, помогающие нанять лучших сотрудников, впоследствии могут следить, чем они занимаются на рабочем месте. Например, программа компании Veriato с определенной периодичностью делает скриншоты, которые в течение 30 дней хранятся на сервере работодателя. Кроме этого она отправляет на сервер Veriato информацию о датах и времени отправки сообщений. Там их анализирует искусственный интеллект и ищет аномалии, свидетельствующие о низкой производительности сотрудника (часы, проведенные на сайтах, не имеющих отношения к деятельности компании и др.).

Отслеживать можно и передвижение сотрудников по офису. Bluvision разработала радиобейджи, которые передают информацию о передвижении сотрудника и посылают предупреждение, если, например, он входит в зону, в которую не имеет допуска. С помощью этой же системы можно узнать, сколько времени работник проводит за своим столом, а сколько – в буфете или комнате отдыха.

Искусственный интеллект может помочь менеджерам понять, довольны ли подчиненные работой. Так, некий алгоритм может анализировать текст электронных писем, сообщений чатов и сигнализировать, например, о резкой смене тона с позитивного на негативный. Некоторые системы

помогают предсказать уход ценного сотрудника и вовремя предложить повышение или другие меры поощрения, чтобы удержать его. Такие программы есть у Entelo, IBM, Workday и Microsoft. Например, приложение Workday использует базу данных о 100 000 сотрудников разных компаний за 25 лет и рассчитывает индивидуальный риск ухода для каждого сотрудника компании-клиента по 60 параметрам<sup>121</sup>.

Искусственный интеллект все глубже проникает и в обучение персонала. Так, международные компании активно внедряют VR-симуляторы. С помощью них *Boeing* обучает своих летчиков пилотированию, NASA – пребыванию в открытом космосе, BMW готовит сервисных инженеров. Подобные разработки, кстати, сокращают расходы на учебные центры, преподавателей, командировки<sup>122</sup>.

При помощи программного обеспечения компании Veriato анализируется компьютерная активность определенного сотрудника в открываемых документах, электронной почте, посещаемых веб-страницах. Программа формирует скриншоты, которые передаются на специальный сервер, благодаря искусственному интеллекту выявляется специфика активности сотрудника, например, деятельность, которая ведет к снижению его производительности. К примеру, если сотрудник читает интернет-сайты, которые не относятся к профилю его работы, общается в чате или просматривает личные страницы социальных сетей, программа сигнализирует об этом руководству компании. После этого руководители уже сами определяют, какие из полученных данных можно считать подозрительными, и именно эта информация пойдет в финальный отчет. То есть руководитель самостоятельно определяет критерии проверки и частоту проверки. Например, новые сотрудники подвергаются более частым проверкам, нежели опытные работники, имеющие положительную репутацию и показывающие хорошие результаты своего труда.

---

<sup>121</sup> <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/03/21/682005-iskusstvennii-intellekt-personalom>

<sup>122</sup> <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1990549-kak-iskusstvennyi-intellekt-primenaetsya-v-hr-menedzhmente>

При этом благодаря системе Veriato компании помимо анализа активности сотрудников, изучая переписку в социальных сетях и информацию чатов, могут проводить оценку их эмоционального состояния.

Компанией BluVision были разработаны бейджи, имеющие радиометку, что позволяет отследить перемещения сотрудника. Это дает возможность руководству иметь представление о местонахождении сотрудника в любой момент времени.

Ряд программ, в основе которых заложены технологии искусственного интеллекта, позволяют определить, намеревается ли сотрудник уйти из компании. Такие программы уже разработаны компаниями IBM, Microsoft, Entelo, Workday.

Компания Workday предлагает решение, позволяющее анализировать трудовой риск, причем оно гибко адаптируется под потребности и специфику определенной компании. Учитывая порядка 60 параметров, в том числе должность, размер заработной платы, время, в течение которого сотрудник не работал, проводится расчет показателя риска по каждому сотруднику. В основе программы лежит накопленный опыт деятельности более 100 тыс. работников различных компаний, что позволило разработать типовые ситуации, на базе которых можно просчитать действия любого сотрудника<sup>123</sup>.

Итак, системы искусственного интеллекта могут изучать резюме, находить подходящих кандидатов внутри компаний, выявлять самых эффективных сотрудников, помогая рекрутерам выбирать специалистов, которые окажутся наиболее успешными и многое другое, однако на искусственный интеллект в управлении персоналом вряд ли можно возложить принятие ответственных решений.

---

<sup>123</sup> <https://cyberleninka.ru/article/n/praktika-primeneniya-iskusstvennogo-intellekta-v-sfere-upravleniya-personalom-neftegazovyh-kompaniy>

# *Управленческий потенциал, общение и стиль управления*

---

Структура управленческого потенциала, как уже было отмечено, представлена в виде личных способностей, знаний, опыта, актуальных возможностей. Управленческий опыт - временная характеристика, база управленческого потенциала, основывается на всем жизненном опыте личности, как на индивидуальном, так и на управленческом; опыт определяет формирование, качественный и количественный рост управленческого потенциала руководителя.

Говоря об управленческом потенциале как о системе, Мельник Ю.И. кроме других компонентов включает в данную систему предпочитаемый стиль управления, определяющий качественный аспект управленческого опыта. При этом переход от стиля руководства к руководству своим стилем рассматривается одним из ключевых признаков конструктивного опыта руководителя<sup>124</sup>.

В условиях современных реалий руководство на уровне персонала требует от руководителя не только определенного управленческого опыта, но и гибкого стиля управления. Стиль управления оказывает значительное влияние на характеристики системы организационного общения.

Общение как процесс - это сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой

---

<sup>124</sup> Мельник Ю.А. Системное описание управленческого потенциала // Петербургский психологический журнал. - 2015. - № 12. - С.55-87.

стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека. Общение в организационном контексте включает в себя все разнообразие взаимодействий между сотрудниками. Общение необходимо для контроля, планирования, принятия решения, координации, осуществления эффективного лидерства, обучения и выполнения многих других функций менеджмента.

Для демократического стиля руководства свойственна неформальная, многоканальная система коммуникации, при которой поощряются обмены сообщениями по всем направлениям (вверх, вниз, горизонтально). Такая система достаточно эффективна, обеспечивает адекватность и точность информации, а также удовлетворенность работников своим трудом.

На общении в организации неизбежно отражается авторитарность руководителя: формируется четко определенная цепь команд, поощряется преимущественно нисходящее общение. Это, в свою очередь, делает обмен информацией ограниченным и неточным, давая почву для слухов и домыслов. При этом основной проблемой для руководства оказывается недостаток адекватной обратной связи.

Существуют условия, когда использование нисходящих информационных потоков не только оправдано, но и эффективно. К таким ситуациям нужно отнести следующие: рост размеров организации; усложнение услуг и продукции; изменение внешней среды деятельности организации; большая территориальная разбросанность подразделений организации.

Общение в организации может быть организовано более оптимально путем проектирования такой коммуникативной сети, которая эффективно и экономично обеспечивает руководство адекватной и своевременной информацией. Усовершенствовать коммуникативную сеть также можно, обучив персонал более эффективному общению. Проектирование информационной системы и обучение персонала лучше осуществлять одновременно.

Целесообразно не дожидаться очередного сбоя в коммуникации, а проводить систематическую и всестороннюю

оценку ее эффективности в организации. Любая незначительная коммуникативная проблема может оказаться частью более широкой задачи – неадекватного функционирования сети или неправильного обучения. Некоторые проблемы могут быть взаимосвязаны, и усилия в решении одной из них могут создавать новые трудности в решении других. Так, если в попытке уменьшить информационную перегрузку руководство усилит селекцию и фильтрацию информации на исполнительском уровне, то может быть нарушен восходящий информационный поток. Или если для улучшения надежности передачи и понимания информации начальство станет дублировать ее по нескольким каналам, то может возникнуть информационная перегрузка, которая также негативно скажется на экономичности коммуникации. Некоторые информационные сбои имеют вовсе не коммуникативную основу, а отражают, например, межличностный или межгрупповой конфликт. В этом случае решение лежит не в общении, а в устранении исходных причин. Общение – жизненно важный организационный процесс, исследование и оптимизация которого является необходимым условием эффективной деятельности организации.

Однако существуют средства, помогающие принятию информации и ослабляющие действие фильтров. Совокупность этих средств называют *фасцинацией*. В качестве фасцинации выступают различные сопутствующие основной информации средства, выполняющие роль «транспортировки», сопровождающей информацию, создающие некоторый дополнительный фон, на котором основная информация выигрывает, поскольку фон частично преодолевает фильтр недоверия. Примером фасцинации может быть музыкальное, пространственное или цветное сопровождение речи<sup>125</sup>.

Даже если адресат адекватно понимает сообщение, он может исказить его значение в том случае, когда полученная информация противоречит его представлениям, ценностям и Я-

---

<sup>125</sup> Брудный, А.А. К теории коммуникативного воздействия // Теоретические и методологические проблемы социальной психологии. М., 1977.



образу. Чаще всего искажение происходит тогда, когда сообщение неоднозначно и размыто. Если же адресат не в состоянии «переварить» неприятное для него сообщение, он может просто отвергнуть его или не заметить. Например, если коллега предлагает индивиду эффективный способ совершенствования его работы, то последний вместо серьезного рассмотрения этого предложения может воспринять такой совет как намек на свою некомпетентность и отклонить его как наивное и не учитывающее всей специфики деятельности.

На принятие или отвержение сообщения может также повлиять и текущее эмоциональное состояние адресата. Человек в угнетенном или рассерженном состоянии в меньшей степени способен внимательно слушать или воспринимать разумные советы других<sup>126</sup>.

Когда двое работников общаются друг с другом, их поведение отражает те статус и власть, которыми они обладают в данной организации. Человек с более высоким статусом, как правило, доминирует в беседе, часто высказывая личное мнение или перебивая собеседника. Лицам с более низким статусом свойственно стремление произвести благоприятное впечатление на высокопоставленного коллегу, продемонстрировать свое уважение и согласие с его представлениями, или, по крайней мере, избегать открытой конфронтации<sup>127</sup>. Различие статусов двух людей также отражается и в невербальном поведении, например, в позе и зрительном контакте. Человек с более низким статусом, как правило, не позволяет себе расслабленной позы и более внимательно следит за словами своего высокопоставленного собеседника<sup>128</sup>.

---

<sup>126</sup> Strauss C. & Sayles L. K. *Personnel: The human problems of management*. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972.

<sup>127</sup> Cohen A.R. Upward communication in experimentally created hierarchies // *Human Relations*, Vol. 11, 1958. P. 41-53; Jones E.E., Gergen K.J., & Jones R.C. Tactics of ingratiation among leaders and subordinates in a status hierarchy // *Psychological Monographs*, Vol. 77, № 566, 1963; Kelley H. Communication in experimentally created hierarchies // *Human Relations*, Vol. 4, 1951. P. 39-56.

<sup>128</sup> Exline R.V. Visual interaction: The glances of power and preference // *Nebraska*

Формальные потоки общения в организациях не исчерпывают всех форм общения между сотрудниками. Неформальное общение, которое иногда неправильно ассоциируется исключительно со слухами и сплетнями, осуществляется вне предписанных каналов. Основная функция неформального общения – удовлетворение потребности сотрудников в аффилиации, в формировании и развитии социальных отношений (например, установление дружеских отношений, объединение в неформальные группы и т. д.), а также обмен информацией, имеющей личный характер. Неформальное общение может также быть связано с профессиональной деятельностью. Так, если формальные каналы не способны обеспечить сотрудников исчерпывающей производственной информацией, она, как правило, восполняется через неформальные источники. Чаще всего такое неофициальное общение возникает там, где нет предусмотренных менеджментом горизонтальных каналов связи. Кроме того, неформальные каналы нередко используются высшим руководством для того, чтобы оценивать адекватность формальных сообщений и отчетности, или с целью подготовки организации к новым решениям (например, намеренные утечки информации или конфиденциальные заявления).

Одна из любопытных и существенных характеристик неформального общения состоит в его скорости, с которой не могут сравниться формальные каналы. Что же касается слухов и сплетен, то их особенностью является исключительная селективность: конфиденциальная информация редко достигает ушей случайных людей.

В динамичной организации необходимо тщательно учитывать поток и точность коммуникации. В стабильных организациях с устоявшимся производственным процессом, в которых происходят лишь незначительные технологические и кадровые изменения, рутинная система коммуникаций вполне приемлема для эффективного взаимопонимания между

членами организации. Но для динамичной организации результативность такой системы будет низкой. Когда на предприятии внедряется передовая технология, осваивается продукция с новыми техническими характеристиками, интенсивность общения и информационные потоки резко возрастают, выходя за регламентированные, формальные рамки. Неформальные сети коммуникаций существуют практически во всех организациях, способствуя более эффективному функционированию формальной структуры передачи команд. Нередко такая форма распространения информации не подчиняется какой-либо четкой формализации. В то же время нельзя не учитывать, что такая система может искажать информацию, в ней нет четкой структуры распределения ответственности и отчетности. В результате имеется немало случаев, когда лицо, передающее информацию, может произвольно изменять ее по собственному усмотрению, что ведет к искаженному представлению фактов. Важно учитывать, что из-за такой системы могут появляться искаженные послания. Слухи обычно распространяют лишь немногие члены организации.

Слухи реже всего или с большим опозданием достигают ушей работников с низким статусом или изолированных территориально (например, работающих в другом здании).

Слухи могут иметь и положительные, и отрицательные последствия для организационной деятельности. Они могут дезорганизовывать работу, распространяя ложь или сея сомнения, но могут также служить полезным и важным дополнением формальной системы общения. Кроме того, они необходимы для развития и функционирования полноценных социальных отношений.

В условиях общения могут возникать совершенно специфические *коммуникативные барьеры*. Эти барьеры не связаны с уязвимыми местами в каком-либо из каналов коммуникации или с погрешностями кодирования и декодирования.

Они носят социальный или психологический характер. С одной стороны, такие барьеры могут возникать из-за того, что отсутствует единое понимание ситуации общения, вызванное

не просто различным языком, на котором говорят участники коммуникативного процесса, но и различиями более глубокого плана, существующими между партнерами. Это могут быть социальные, политические, религиозные, профессиональные различия, которые не только порождают разную интерпретацию понятий, но и различное мироощущение, мировоззрение, миропонимание. Такого рода барьеры порождены объективными социальными причинами, принадлежностью к различным социальным группам.

Процесс общения осуществляется и при наличии коммуникативных барьеров, ведь даже военные противники ведут переговоры.

Барьеры при коммуникации могут возникать и вследствие индивидуальных психологических особенностей (например, некоммуникабельность, чрезмерная застенчивость или скрытность), или в силу отношений неприязни, недоверия и т. п., сложившихся между партнерами по общению.

Коммуникативные барьеры не позволяют создавать планируемую адресатом ориентацию. Посланное сообщение проходит через своеобразный фильтр доверия и недоверия. Этот фильтр действует так, что абсолютно истинная информация может оказаться не принятой, а ложная — принятой. Психологически крайне важно выяснить, при каких обстоятельствах тот или иной канал информации может быть блокирован этим фильтром.

Интерпретация и принятие сообщения во многом зависят от того, как адресат оценивает цели источника сообщения. Например, комплимент от кого-то, кто явно хочет произвести благоприятное впечатление и завоевать расположение, воспринимается как менее искренний, чем похвала от незаинтересованного человека.

Принятие сообщения также зависит от кредита доверия, которым располагает источник сообщения. Доверие источника определяется его компетентностью в предмете сообщения и прошлым опытом адресата. Человек может сформировать дефицит доверия к себе и своим сообщениям противоречивыми утверждениями, неоправданными претензиями, постоянным изменением своей позиции,

разрывом между словом и делом и, наконец, очевидной ложью. Вероятность принятия сообщения значительно возрастает, когда адресат относится к источнику информации с симпатией или отождествляет себя с ним. И наоборот, сообщение из уст незнакомца или врага почти всегда будет отвергнуто.

Система организационного общения – это совокупность каналов общения, связывающих элементы организационной структуры. Формальная система общения в организации предписывает и ограничивает поток информации среди работников. Без этих ограничений и определения соответствующих информационных каналов и типов сообщений организационное общение превратилось бы в неуправляемый, хаотический процесс.

В системе организационного общения различают несколько потоков – восходящий, нисходящий и горизонтальный. Каждый из них выполняет специфическую функцию в организации.

*Нисходящий информационный поток.* Коммуникативный поток движущийся от верхнего уровня в группе или в организации к более низкому уровню, является нисходящим. Наиболее характерным примером такого коммуникативного потока является общение начальника со своими непосредственными подчиненными. Этот поток общения выполняет функции передачи приказов, указаний и инструкций, а также мотивирования и оценки сотрудников.

Приказы и инструкции становятся все более детализированными и определенными по мере прохождения и интерпретации каждым промежуточным уровнем в организационной иерархии. Менеджеры каждого уровня управления выступают своеобразными «фильтрами», регулирующими объем информации, проходящий через них от вершины к основанию организационной пирамиды. Помимо приказов и инструкций нисходящее общение может включать в себя информацию об организационных целях, правилах, ограничениях, стимулах, привилегиях и т.д. Кроме того, это канал обратной связи, так как подчиненные получают информацию о том, как они справляются со своей работой.

*Восходящий информационный поток.* Восходящая

информация в организациях движется от более низкого к более высокому уровню. Основная функция восходящего потока общения состоит в получении руководством информации о деятельности и настроении персонала на низовых уровнях. Этот поток может включать: отчеты о выполнении работ, предложения, рекомендации, мнения, жалобы и просьбы о поддержке и помощи. Поднимаясь к более высоким уровням управления, информация фильтруется, приобретая сжатый, обобщенный вид. Наиболее частыми средствами восходящего общения выступают производственные совещания, письменные записки и общение в часы приема и по телефону. Некоторые организации также используют анкетные опросы, регулярные встречи с персоналом и представителями профсоюзов, интервьюируют работников, покидающих организацию, внедряют системы подачи жалоб и т.д.

*Горизонтальные информационные потоки.* Когда общение происходит среди членов одной и той же группы, среди руководителей или персонала одного уровня, то такой коммуникационный процесс называется горизонтальным. Данный процесс необходим, так как позволяет сохранить время и обеспечить координированность действий. В одних случаях такое общение является формальным и обязательным, в других – происходит спонтанно.

Общение на горизонтальном уровне – это обмен информацией между людьми, которые находятся на одних иерархических ступенях. К этому типу также относят общение между людьми, стоящими на различных управленческих уровнях, но не связанных прямым подчинением (так называемое диагональное общение).

Основная функция горизонтального общения состоит в координации и решении текущих задач. Такое общение быстрее и эффективнее, чем взаимодействие через формальные иерархические связи. Например, если два мастера будут согласовывать с руководством каждый шаг своего сотрудничества со смежной бригадой (рабочей группой), то такое согласование потребует участия всех звеньев управления, и, разумеется, длительного времени. Если они постоянно решают смежные задачи и должны принимать

срочные решения, прямое горизонтальное общение будет просто необходимым. Разумеется, прямое взаимодействие не исключает регулярного информирования руководства о текущей деятельности рабочей группы. Горизонтальные потоки общения в организации, как правило, загружены значительно больше, чем вертикальные. Одна из причин состоит в том, что люди более расположены говорить свободно и открыто с равными по статусу, чем с руководством. Горизонтальный обмен информацией в этом случае менее подвержен искажениям, поскольку у работников одного уровня взгляды совпадают чаще. Более того, содержание горизонтальных сообщений носит в основном координационный характер, тогда как у вертикальных, идущих сверху вниз – приказной. Сообщения, движущиеся снизу вверх, содержат главным образом информацию о производственной деятельности на исполнительском уровне.

Горизонтальное общение наиболее типично для работников, работающих в одной группе, и для членов различных групп, выполняющих взаимозависимые задачи. Структура горизонтального общения тесно связана с производственными процессами внутри организации.

Существуют многочисленные руководства и правила, направленные на обеспечение эффективного восприятия управленческой информации в процессе общения. Основной упор в них делается на снятие помех и барьеров, искажающих правильную интерпретацию сообщения.

В организационном контексте такими помехами и барьерами чаще всего выступают: факторы, отвлекающие адресата от внимательного восприятия сообщения; семантические проблемы (например, различный смысл, придаваемый одним и тем же словам разными людьми); статусные различия между адресантом и адресатом, определяющие различные «образы организации»; индивидуальные характеристики участников общения (например, «застреваемость» на каких-либо проблемах, неспособность дослушать до конца, проблемы со слухом и т. д.).

Особенно важно, чтобы в процессе управленческой

коммуникации была обеспечена полноценная обратная связь. В организации обратная связь может осуществляться различными путями. При непосредственном общении руководитель может опираться на непосредственную информацию о результатах своих воздействий, в других случаях ему в большей мере приходится полагаться на косвенные показатели обратной связи. Например, снижение эффективности производства, увеличение количества прогулов и текучести кадров или плохая координация между подразделениями могут указывать на ухудшение коммуникаций.

Чтобы привлечь внимание адресата, любое посланное ему сообщение, должно быть эффективнее других сенсорных стимулов. Основными детерминантами внимания адресата являются его потребности и цели. Человек обязательно проявит внимание к тем сообщениям, которые непосредственно связаны с удовлетворением его актуальных потребностей. Внимание к сообщению также определяется его созвучием представлениям и ценностям адресата. В то же время адресат будет стараться игнорировать информацию, которая противоречит его представлениям о себе и мире.

Управленческое общение предназначено для осуществления различными способами контроля за поведением членов организации. В организациях существует иерархия, формальная соподчиненность, которой работники должны придерживаться. Благодаря общению индивид получает возможность регулировать не только свое собственное поведение, но и поведение других людей, а вместе с тем испытывать регуляционные воздействия с их стороны, т.е. происходит взаимная «подстройка» поведения.

Таким образом, одна из сторон регулятивной функции общения раскрывается понятием «взаимодействие», в котором происходит не только обмен знаками для изменения поведения партнера, но и процесс организации совместной деятельности. В этом смысле регулятивная функция включает в себя и функцию взаимодействия или интерактивную функцию. Подобные взаимодействия нередко влияют не только на текущее организационное поведение, но и на



личность сотрудников в целом.

В многочисленных классификациях взаимодействий наиболее распространенной является их дихотомическое деление на два противоположных вида: *кооперация* и *конкуренция*. Наряду с кооперацией и конкуренцией говорят о *согласии* и *конflikте*, *приспособлении* и *оппозиции*, *ассоциации* и *диссоциации* и т. д. За всеми этими понятиями ясно виден принцип выделения противоположных видов взаимодействия. С одной стороны, это виды взаимодействия, которые способствуют организации совместной деятельности и с этой точки зрения являются «*позитивными*». С другой стороны, существуют негативные проявления взаимодействия, расшатывающие совместную деятельность и препятствующие ее эффективному выполнению.

Однако только дихотомическое рассмотрение видов взаимодействия оказывается недостаточным для практики организационного поведения. Поэтому были предприняты попытки выделить более «*дробные*» типы взаимодействий. Например, фиксировались некоторые конкретные компоненты взаимодействия: люди, их связь, воздействие друг на друга и, как следствие этого, их изменения. Была предложена схема, позволяющая по единому плану регистрировать различные виды взаимодействий в группе. Все множество наблюдаемых взаимодействий описывается при помощи четырех категорий: взаимодействие, связанное с позитивными эмоциями (солидарность, снятие напряжения, согласие); взаимодействие, связанное с негативными эмоциями (несогласие, создание напряженности, демонстрация антагонизма), взаимодействие в сфере постановки проблемы (просьба об информации, просьба высказать мнение, просьба об указании) и, наконец, взаимодействие в решении проблемы (предложение, указание, мнение, ориентация других). Эта схема, несмотря на ряд ограничений, может быть полезным инструментом при анализе взаимодействий.

Однако даже самая удачная классификация реальных взаимодействий не в состоянии вскрыть их структурной и содержательной сложности. Для того чтобы упростить процедуры анализа, исследователи обращаются к

исследованию взаимодействий в диаде, т.е. рассматривают взаимодействие только двух людей. Подобный подход позволяет выявить интересные процессы и микроэлементы взаимодействий в диаде, но полученные экспериментальные данные очень трудно перенести в реальную организационную среду, где во взаимодействие прямо или косвенно включены десятки или даже сотни людей.

Особое внимание следует обратить на цели общения. Каждый акт общения обязательно имеет некоторую цель. Она может состоять в том, чтобы что-то сообщить адресату, воздействовать на его отношение к чему- или кому-либо, заручиться его поддержкой или повлиять на его поведение (например, выполнить указание, предоставить нужную информацию). Как правило, реальное содержит одновременной комбинацию сразу нескольких целей. Эффективность сообщения, посланного адресантом, может быть оценена по тому, в какой мере были достигнуты цели общения. Первое условие успешного общения — это внимание со стороны адресата. Если сообщение передано, но адресат пропустил его мимо ушей, ценность такого общения невелика. Эффективность общения также зависит от понимания содержания сообщения. Если адресат не понял сообщения, то какой бы ни была цель общения, она вряд ли будет достигнута. И, наконец, еще одно условие состоит в принятии сообщения адресатом. Даже если сообщение привлекло внимание адресата и было им понято, он может не принять его, считая ложным, несправедливым или неинтересным для себя. Только в том случае, если обеспечено внимание, понимание и принятие сообщения адресатом, вероятность достижения целей общения будет достаточно большой. Общение почти всегда имеет двусторонний характер, и у адресанта есть возможность получить информацию о результатах своего сообщения. Таким образом, источник общения может оценить, обратил ли адресат внимание на его сообщение, понятно ли ему его содержание и принимает ли он его. Самым сложным для источника общения является определение степени принятия его сообщения: адресат не всегда заинтересован в том, чтобы демонстрировать свое действительное отношение к сообщению.

Регулятивная роль общения и характер взаимодействий в организации во многом зависят от форм совместной деятельности. В процессе взаимной регуляции формируются и проявляются феномены, характерные для совместной деятельности: совместимость людей, подражание, внушение, убеждение, формируется дух единой команды, и т. д. Взаимная регуляция поведения людей в группе является существенным фактором превращения ее в совокупного субъекта деятельности.

Общение почти всегда предполагает и оказывает воздействие на психическое состояние и поведение партнера. Эффективность общения измеряется именно тем, насколько удалось это воздействие. В ходе общения в определенном смысле изменяется сам тип отношений, который сложился между участниками общения.

В качестве основных психологических характеристик коммуникативной деятельности руководителя следует указать ее структурную организацию, предметное содержание и речевые механизмы. К показателям коммуникативной компетентности субъекта можно отнести: способность понять позицию другого, проявить интерес к его личности; интерпретировать и «читать» его внутреннее состояние по нюансам поведения, владеть средствами невербального общения; встать на точку зрения собеседника; создавать обстановку доверительности, терпимости к индивидуальным особенностям другого человека; использовать демократический стиль коммуникативной стратегии и тактики; владеть разными ролями как средством предупреждения конфликта в общении, быть готовым поблагодарить клиента, при необходимости извиниться перед ним; с юмором относиться к отдельным аспектам профессионально-юридических ситуаций, не акцентировать внимание на некоторых негативных моментах, быть готовым к улыбке, владеть тонами и полутонами, слушать и слышать клиента, не прерывая его речи: воздействовать на него не прямо, а косвенно, через создание условий для появления у клиента желаемого качества, действовать в обстановке публичного выступления, близкой к театральной.

Профессиональная компетентность руководителя<sup>129</sup> во многом обусловлена его профессионально-психологической устойчивостью, пониманием значимости своей профессии, способностью противостоять трудностям и преодолевать их во имя ее социальной и личной ценности.

Уже в вузе следует формировать способности реализовать и развивать свои профессиональные способности, включая как их перцептивный (понимать и изучать другого человека, сопереживать ему), так и управленческий компоненты (воздействовать не только на поведение человека, но и на его мотивы, цели), управлять своим эмоциональным состоянием, придавая ему конструктивный характер, воспринимать позитивные возможности как свои, так и своих подчиненных и тем самым способствовать упрочению своей позитивной Я-концепции, овладевать профессиональным мастерством, осуществлять творческий поиск.

По мнению психологов любому профессиональному работнику необходимо обладать умением осознавать перспективу своего профессионального развития, определять особенности своего индивидуального стиля, используя положительные качества своих природных данных, укреплять свои сильные стороны, устранять недостатки, использовать компенсаторные звенья способностей, быть открытым поиску нового, переходить от уровня мастерства к собственному творческому, новаторскому уровню.

Коммуникативная компетентность тесно связана с психологической компетенцией как составной частью профессиональной подготовки. Коммуникативная компетенция руководителя содержит: интеллектуальный компонент - знания особенностей психики поведения и деятельности, людей и практический компонент - действенные психологические умения и навыки.

Коммуникативная компетенция руководителя - неотъемлемая составляющая его профессиональной

---

<sup>129</sup> Нарциссова С.Ю., Блинова А.А. Менеджер: критерии отбора // Материалы ежегодной научно-практической конференции памяти Дага Хаммаршельда. 2016. Т.2. - С. 101-103.

компетентности, это интегративное личностное образование, основанное на положительных мотивах выбора профессии, на совокупности системных знаний, умений и навыков, практического опыта, рефлексивной деятельности, диалогической культуры, выражающееся в готовности и способности к эффективному осуществлению профессиональной деятельности. Коммуникативная компетенция проявляется в умении диагностировать состояние человека по внешним проявлениям, поведению, мимике, жестам; владении навыками профессионального общения; способности создавать психологический портрет собеседника; потребности в профессиональном и личностном саморазвитии<sup>130</sup>.

Для руководителя важны такие коммуникативные качества как сдержанность в выражении своего отношения, понимание глубинных чувств собеседника и мотивов его поведения, конкретность и ясность коммуникативного акта. Надо сказать, что в современных социально-экономических условиях специалистам, работающим с людьми, чрезвычайно трудно понимать своих клиентов. Неправильность интерпретации фактов и непонимание особенностей собеседника, восприятие внешней стороны поступка, неспособность к анализу сложившейся социально-психологической ситуации приводят к необдуманным, поспешным действиям работника, нередко переходящим к грубым ошибкам, что неизбежно сказывается на качестве всей профессиональной деятельности.

Эффективное коммуникативное взаимодействие с людьми требует от руководителя знаний психологии общения, психологии аргументации<sup>131</sup>, умения предупреждать и

---

<sup>130</sup> Нарциссова С.Ю. Психология и педагогика развития: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. – М.: Академия МНЭПУ. – 2016. – 161с.; Нарциссова С.Ю. Психология личности: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. – М.: Академия МНЭПУ. – 2016. – 214 с.

<sup>131</sup> Нарциссова С.Ю. Переговорный процесс и аргументация: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. – М.: Академия МНЭПУ. – 2016. – 126 с.; Нарциссова С.Ю. Когнитивно-стилевые аспекты аргументации // Научные проблемы гуманитарных исследований. 2011. - №2. С.180-187.

разрешать конфликты, использовать их потенциал в возникшей ситуации, от чего в значительной степени зависит эффективность профессиональной деятельности. Формирование коммуникативной компетентности предполагает знание типов, причин, закономерностей конфликтов, форм их разрешения, понимание психологии, убеждение в том, что каждый человек имеет право на собственное мнение. Человек должен понять, что любые спорные вопросы разрешаются в процессе продуктивного взаимодействия людей, при наличии готовности к диалогу, отказе от понимания себя как носителя истины в последней инстанции, открытости и внимательном отношении к оппонентам, умении слушать и вникать в их аргументацию<sup>132</sup>, владении своей психикой, эмоциями, использовании разнообразных языковых средств.

Для руководителя сформированность аналитических умений - один из критериев его профессиональной компетентности, способ обобщения опыта и превращения его в знания. Они лежат в основе обобщенного умения профессионально мыслить, которое при решении той или иной производственной задачи складывается из таких частных умений, как анализировать результаты наблюдений, письменные тексты и устные сообщения, ответы на вопросы; проводить самоанализ и анализ работы своих коллег, пользоваться разными видами анализа - комплексным,

---

<sup>132</sup> Нарциссова С.Ю. Личность и мышление: когнитивно-стилевая детерминация аргументации // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. - 2011. - № 18. - С. 12-17; Нарциссова С.Ю. Методика диагностики когнитивно-стилевых особенностей аргументации: сущность, этапы проведения, результаты // Наука и современность - 2011: сборник материалов IX Международной научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство НГТУ, - 2011. - С. 309-314; Нарциссова С.Ю. Когнитивно-стилевые аспекты аргументации // Научные проблемы гуманитарных исследований. 2011. № 2. С. 180-187; Нарциссова С.Ю. Аргументация в контексте психолингвистики // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения: сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции / – Новосибирск: Издательство НГТУ, - 2010. - 484 с. - С. 31-35.

аспектным, обобщенным. При этом творческий специалист осуществляет теоретический анализ производственных фактов и явлений, который включает в себя: вычленение факта или явления, раскрытие содержания и выделение роли каждого из элементов, выявление связи данного элемента с другими элементами, проникновение в процесс развития целостного явления, определение места данного явления в производственном процессе. Сформированные аналитические умения являются необходимым условием эффективного профессионального прогнозирования, так как грамотно осуществленный ситуативный анализ позволяет детально определить характер явления, факта, события, степень интенсивности их проявления; адекватно оценить собственные профессиональные способности, определить положительные и отрицательные стороны собственной профессиональной деятельности, подготовиться к применению на практике разных вариантов решения профессиональных задач. Прогностические умения дают возможность спрогнозировать результаты своей деятельности, возможные трудности и упущения, выделить и точно формулировать конкретную профессиональную задачу, определить условия ее решения; планировать свою профессиональную деятельность. Триада «анализ - прогноз - проект» предполагает выделение таких умений, которые можно отнести к проективным, проявляющимся в процессе материализации результатов профессионального прогнозирования в конкретных планах профессиональной деятельности: переводить цели и содержание профессиональной деятельности в конкретные задачи и поэтапный план их решения: учитывать при определении производственных задач возможные трудности и сложности, свой опыт и личностно-деловые качества; определять комплекс доминирующих и подчиненных задач для каждого этапа профессионального процесса; отбирать виды деятельности, адекватные поставленным задачам, и планировать систему персональных и коллективных дел; отбирать содержание, выбирать формы, методы и средства решения профессионально-производственных задач в их оптимальном сочетании.

Следует отметить, что коммуникативная компетентность формируются в ходе тренингов<sup>133</sup>, в образовательном процессе вуза, в ходе выполнения заданий различного характера, усваивается студентами и закрепляется в процессе учебно-производственной практики, и совершенствуется в профессиональной деятельности.

В связи с тем, что профессиональная компетентность представляет собой комплексное явление, в котором в интегрированном, практически нерасторжимом виде представлены языковые (лексико-грамматические), стилистические, культурологические, психологические, социолингвистические компоненты, то и методика ее формирования должна строиться на взаимосвязи указанных составляющих в процессе учебной деятельности. Далее остановимся на понятии «деловое общение», владение которым весьма важно для формирования профессиональной компетентности специалиста.

Говоря об умениях и навыках делового общения как важной составляющей профессиональной компетентности будущего специалиста, следует иметь в виду, что оно имеет четкую профессиональную направленность. Коммуникативная деятельность специалиста, естественно, не ограничивается профессиональным общением, ибо он вступает в коммуникативное взаимодействие не только по производственным вопросам, поэтому он должен владеть коммуникативной компетентностью во всем ее объеме.

В структуре профессионально-делового общения будущего специалиста выделяются три аспекта: коммуникативный (обмен информацией), перцептивный (взаимное восприятие и взаимопонимание субъектов общения), интерактивный (взаимодействие партнеров по общению).

Психология коммуникативного акта или делового общения раскрывается в особенностях речевой деятельности специалиста, которая направлена на достижение

---

<sup>133</sup> Ясвин, В.А. Модель коммуникативного тренинга для специалистов, работающих с молодежью // Высшая школа: опыт, проблемы, перспективы. - 2017. - С. 353-357.



профессиональных целей, избегая при этом модели авторитарного или манипулятивного поведения. Первая модель реализуется при такой коммуникации, когда субъект общения навязывает свою точку зрения участникам коммуникативного акта, не дает возможности партнерам по общению аргументировано изложить свое понимание проблемы. Собственно, в таком общении нет никакого речевого взаимодействия, ибо императивная установка не располагает к каким-либо поискам альтернативных путей решения проблемы. Авторитарное общение - это, как правило, принятие участниками общения навязываемых форм речевого поведения. Соответственно, лексико-грамматические особенности такого общения подбираются таким образом, что в них преобладают инфинитивные, приказные формы, утверждение, а не рассуждение, догматические постулаты, а не доказательства или аргументация.

Манипулятивный стиль выражается в эгоцентрической направленности человека, которая проявляется в завышенной самооценке, неискренности, умении владеть аудиторией за счет знания ее сильных и слабых сторон и их использования в достижении собственных целей. Однако, надо сказать, что сложнее других поддаются воздействию манипуляции люди творческих профессий – художники, дизайнеры<sup>134</sup>, поэты и др. С помощью речи возможны искажения смысла вследствие изменения общеизвестного значения слов с целью введения в заблуждения и тем самым манипулирования не только сознанием, но и поведением.

Закономерности, правила, лежащие в основе коммуникативного взаимодействия, могут быть представлены в совокупности, образуя психологический контакт. Здесь надо иметь в виду, что в процессе общения тот или иной работник выступает в определенной социальной роли, которая выражается системой его отношений с обществом,

---

<sup>134</sup> Нарциссова С.Ю. Мышление дизайнера: деятельностно-психологические особенности: монография / С.Ю. Нарциссова. 4-изд., перераб. и доп. – М.: Академия МНЭПУ. – 2018. - 263 с.

государственно-правовыми институтами, должностными лицами, отдельными гражданами. Социальная роль человека в коммуникативном взаимодействии ожидаема со стороны участников общения, и профессиональный работник должен всегда иметь в виду своё ролевое поведение и соответствовать ему, в противном случае плодотворного общения может не быть. С другой стороны, важной особенностью коммуникативной компетентности человека является учет социального статуса партнера по общению, его должностное положение, профессиональный опыт, служебный авторитет, личные заслуги, возраст и т.д.

Одной из необходимых составляющих коммуникативной компетентности руководителя представляется знание особенностей профессиональной психолингвистики и теории аргументации, которое способствует эффективному выполнению профессиональных обязанностей, связанных с анализом определенных текстов. При этом следует подчеркнуть, что любой анализ языкового (устного или письменного) сообщения важен не столько с точки зрения речевого своеобразия человека, сколько как его манифестация в качестве языковой личности, которая в данном тексте проявляет свое характерологическое своеобразие и уровень культуры.

Рассмотрим основные подходы к определению эффективного стиля управления: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный<sup>135</sup>.

*Подход с позиции личных качеств* - согласно личностной теории лидерства, известной также под названием теории великих людей, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств, и если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт - уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и

---

<sup>135</sup> Якокка Ли. Карьера менеджера: пер. с англ. / Ли Якокка. - М.: Прогресс, 1991. - 134 с.

экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

*Поведенческий подход* создал основу для классификации стилей руководства. Согласно ему, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

В поведенческом подходе выявляются два основных направления в стиле руководства: Первое характеризуется минимальной степенью, до которой руководитель делегирует своим подчиненным свои полномочия, стремлением достичь целей любой ценой, не оказывая никакого или минимум доверия сотрудникам. Второе определяется стремлением лидера достичь целей путем создания деловой доверительной обстановки в коллективе.

В первом случае стиль находится в пределах от авторитарного до либерального, а во втором - от ориентированного на дело до ориентированного на человека<sup>136</sup>.

*Авторитарный стиль* отличается чрезмерной централизацией власти, приверженностью к единоначалию в гипертрофированных формах, самовластным решением не только крупных, но и сравнительно мелких вопросов жизни коллектива, сознательным ограничением контактов с подчиненными.

Руководитель, придерживающийся этого стиля, догматичен, непременно жаждет подчинения людей своей воле, не терпит возражений и не прислушивается к иному мнению, часто вмешивается в работу подчиненных и жестко контролирует их действия, требует пунктуального следования его указаниям делать, что велено. Если и проводятся совещания, то лишь для соблюдения формальности, ибо решения у руководителя уже готовы.

Критику не выносит и не признает своих ошибок, однако сам любит покриковать. Придерживается того мнения, что административные взыскания - лучший способ воздействия на подчиненных в целях достижения высоких трудовых показателей. Работает много, заставляет работать и других, в

---

<sup>136</sup> Там же

том числе и во внеурочное время.

В целом для руководителя-автократа характерен недостаток уважения к окружающим. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предложения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Руководители такого типа исходят из того, что: люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы; у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили; больше всего люди хотят защищенности; чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предложений автократ максимально централизует полномочия, не дает работникам самостоятельно принимать решения, держит в руках все управление, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

*Демократический стиль*, в отличие от авторитарного, предполагает предоставление подчиненным самостоятельности, соразмерной их квалификации и выполняемым функциям, привлечение их к таким видам деятельности, как постановка целей, оценка работы, подготовка и принятие решений, создание необходимых для выполнения работы предпосылок, и справедливую оценку их усилий, уважение к людям и заботу об их потребностях, поощрение инициативы и творческой активности, заботу об информированности подчиненных, умение считаться с их мнениями и советами.

Руководитель демократического стиля лично занимается только наиболее сложными и важными вопросами, предоставляя подчиненным решать все остальные. Он старается чаще советоваться с ними и прислушиваться к мнению коллег, не подчеркивает своего превосходства и разумно реагирует на критику, не уходит от ответственности ни за собственные решения, ни за ошибки исполнителей. Руководитель демократического стиля полагает своим долгом постоянно и обстоятельно, с полной откровенностью информировать подчиненных о состоянии дел и перспективах

развития коллектива. При такой системе общения намного легче мобилизовать подчиненных на реализацию поставленных перед ними задач, воспитывать у них чувство подлинных хозяев. Руководитель-демократ ориентируется на возможности подчиненного, на его естественное стремление к самовыражению посредством реализации своего интеллектуального и профессионального потенциала.

Предпосылки демократического стиля содержатся в следующих постулатах: труд - процесс естественный; если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней; способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично и т.п. Исходя из этого, демократический руководитель предпочитает механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня потребности в принадлежности высокой цели, автономии и самовыражении.

*Либеральный стиль* - невмешивающийся стиль руководства. Отличается отсутствием размаха в деятельности, безынициативностью и постоянным ожиданием указаний сверху, нежеланием принимать на себя ответственность за решения и за последствия, когда они неблагоприятны, осторожностью в делах, решениях, неуверенностью в своей компетентности и в своем положении, непоследовательностью в действиях, легко поддается влиянию окружающих, склонен уступать обстоятельствам и смиряться с ними, во взаимоотношениях с подчиненными вежлив и доброжелателен, помогает в решении их проблем.

Пользующийся этим стилем руководитель мало вмешивается в дела подчиненных и вообще не проявляет особой активности, выступает в основном в роли посредника во взаимоотношениях с другими коллективами. Как правило, он непоследователен в действиях, легко поддается влиянию окружающих, может без серьезных оснований отменить ранее принятое решение. Руководитель-либерал готов выслушивать критику и замечания, но большей частью оказывается несостоятельным реализовать подсказываемые ему дельные

мысли. Подчиненные, располагая большой свободой действий, пользуются этим по своему усмотрению, сами ставят задачи и выбирают способы их решений. В результате перспективы выполнения работы оказываются в большой зависимости от интересов и настроения самих работников.

Р. Лаикерт выделил четыре стиля лидерства: эксплуататорско-авторитарный, благожелательно-авторитарный, консультативно-демократический, групповой<sup>137</sup>.

✓ *Эксплуататорско-авторитарный стиль* руководства характеризуется тем, что подчиненные считают себя обиженными, поскольку их мнения, опыт, знания игнорируются руководителем. Руководитель, принявший единоличное решение, тем самым берет на себя всю ответственность за возможные негативные последствия своего решения. При таком стиле руководства цена ошибок получается двойной - экономические потери от неправильного решения и психологические травмы в коллективе из-за личных отношений коллектива и руководителя.

✓ *Благожелательно-авторитарный* определяется тем, что руководитель чувствует себя уверенно, к своим подчиненным относится снисходительно. Угрозы наказания хотя и присутствуют, но не преобладают. Такой руководитель для принятия решений может позволить себе учитывать отдельные мнения подчиненных и под строгим контролем предоставить им определенную самостоятельность, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы. Однако подобное отношение к подчиненным не исключает недоверия к ним руководителя.

---

<sup>137</sup> Островский С.Н. Психология управления: учебно-методическое пособие / С.Н. Островский. - Минск: БНТУ, 2009. - 139 с.

✓ *Консультативно-демократический стиль.* В его рамках руководитель уже в значительной степени доверяет подчиненным, стремится конструктивно использовать их идеи, консультируется с ними. Он внимательно выслушивает все точки зрения своих подчиненных, не отдавая предпочтения какой-либо, вырабатывает общую позицию и в ее рамках свою точку зрения. Сотрудники остаются удовлетворенными тем, что их мнение ложится в основу решения, и польщены возможностью оказать руководству посильную помощь. В этом случае ответственность руководителя подкрепляется моральной поддержкой подчиненных. Но важные решения по-прежнему принимаются исключительно высшими эшелонами власти. Предпочтение в методах воздействия на подчиненных отдается поощрениям с крайне редкими наказаниями.

✓ *Групповой стиль* характеризуется тем, что руководитель действует как демократ, полностью доверяет своим подчиненным по всем вопросам. Такой метод руководства считается наиболее действенным.

*Ситуационный подход* предполагает, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что поведение руководителя должно быть разным в различных ситуациях.

Разработаны четыре ситуационных модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства. Ситуационная модель руководства Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя. Этими факторами

являются:

– Структура задачи. Подразумевает привычность задачи, четкость формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

– Отношение между руководителями и членами коллектива. Подразумевает лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

– Должностные полномочия. Это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Каждой управленческой ситуации соответствует свой стиль руководства, однако, стиль того или иного руководителя в целом остается постоянным.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. Преимущества таких стилей - увеличение возможности руководителя влиять на подчиненных, забота о подчиненных улучшает отношения между руководителем и подчиненными, стимулируется личная заинтересованность исполнителей, уменьшается необходимость в строгом надзоре, минимизирован риск потери контроля<sup>138</sup>.

Согласно этой модели управления Митчела и Хауса, руководитель, организуя подчиненных на осуществление поставленных целей, воздействует на пути их достижения. Он изыскивает возможности к тому, чтобы сделать пути достижения своих целей легкими, выгодными, стремится показать личную выгоду подчиненных от достигнутого результата. Основные способы влияния руководителя на

---

<sup>138</sup> Кнорринг, В.И. Искусство управления: учебник / В.И. Кнорринг. - М.: БЕК, 1997. - 338 с.



подчиненных для достижения цели - это: разъяснение того, что ожидается от подчиненного; оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех; направление усилий подчиненных на достижение цели; формирование у подчиненных таких потребностей, которые могут быть удовлетворены; удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

В данной модели рассматривается ряд стилей руководства:

➤ *Стиль поддержки* - аналогичен стилю, ориентированному на человека и человеческие отношения. Руководитель заботится о статусе, благополучии и потребностях подчиненных. Общение руководителя с подчиненными «на равных» просто и дружелюбно.

➤ *Инструментальный стиль* - аналогичен стилю, ориентированному на работу и на задачу. Подчиненные получают конкретные указания. Руководитель составляет графики, поддерживает стандарты, правила и процедуры, требуя их четкого исполнения.

➤ *Стиль, поощряющий участие*, - руководитель делится информацией с подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Акцентирует внимание на консультации.

➤ *Стиль, ориентированный на достижения*, характеризуется поставкой перед подчиненными напряженной цели и ожиданием того, что они будут работать в меру всех своих возможностей. Руководитель требует от подчиненных работать в полную меру их возможностей и одновременно убеждает их, что это им по силам. Такой стиль управления может применяться тренером при подготовке спортсменов<sup>139,140</sup>.

---

<sup>139</sup> Ростеванов А.Г., Зайцев В.А., Нарциссова С.Ю. Концепция социально-психологической подготовки к занятию спортом: роль личности и мышления // Психология и психотехника. - 2016. - № 8. - С. 681-690.

<sup>140</sup> Ростеванов А.Г., Копылова Н.Е., Бочкарева С.И., Высоцкая Т.П., Зайцев В.А., Нарциссова С.Ю. Организационные и психолого-педагогические аспекты спортивной деятельности: учебное пособие. - М.: Академия МНЭПУ. – 2020. – 291 с.; Бочкарева С.И., Копылова Н.Е., Ростеванов А.Г. и

Стиль руководства, способы и методы управления, наиболее соответствующие ситуации, предпочитаемой подчиненными, зависят от их личных качеств и от условий среды. Если у подчиненных имеется большая потребность в самоуважении и высоко чувство принадлежности к фирме - предпочтительнее поддержка. Однако если у сотрудников существует сильная потребность в самовыражении и автономии, то предпочтительнее инструментальный способ управления. По мнению В. Вурмома и Ф. Йеттона<sup>141</sup>, имеется пять стилей или методов руководства, которые может использовать лидер в зависимости от того, какова степень участия подчиненных в принятии решения:

- руководитель сам принимает решение, используя имеющуюся информацию.
- руководитель принимает решение на основе информации, предоставленной подчиненными, сообщая им или нет о сути проблемы.
- руководитель излагает проблему подчиненным, выслушивает все их мнения, а потом сам принимает решение.
- руководитель представляет проблему группе подчиненных, которая и обсуждает, а затем сам принимает решение.

---

др. Педагогика спорта: факторы и средства спортивного воспитания и обучения: учебное пособие. – М.: Академия МНЭПУ. - 2020. – 246с.; Копылова Н.Е., Бочкарева С.И, Ростеванов А.Г., Зайцев В.А., Нарциссова С.Ю. Тренировочный процесс и спортивные достижения: психолого-педагогические аспекты: учебное пособие / Н.Е. Копылова, С.И. Бочкарева, А.Г. Ростеванов, В.А. Зайцев, С.Ю. Нарциссова. – М.: Академия МНЭПУ. – 2018. – 201 с.; Копылова Н.Е., Бочкарева С.И, Ростеванов А.Г., Зайцев В.А., Нарциссова С.Ю. Тренировочный процесс и спортивные достижения: психолого-педагогические аспекты: учебное пособие. – М.: Академия МНЭПУ. – 2019. – 223 с.; Нарциссова С.Ю., Бочкарева С.И., Копылова Н.Е., Котовская С.В., Ростеванов А.Г., Зайцев В.А. Социокультурные особенности организации инклюзивного спорта и образования: учебное пособие – М.: Академия МНЭПУ. – 2019. – 303 с.; 184. Нарциссова, С.Ю., Бочкарева С.И., Копылова Н.Е., Высоцкая Т.П., Ростеванов А.Г., Голубничий С.П. Адаптивный спорт: развитие и организация: учебное пособие. – М.: Академия МНЭПУ. – 2020. – 212 с.

<sup>141</sup> Основы менеджмента / М. Мескон и др. - М.: Управление, 1995. - 276 с.

- руководитель излагает проблему группе подчиненных, ищет совместно с ней решение и принимает наиболее приемлемое из всех.

При этом для оценки ситуации используется ряд критериев: значения качества решения; наличие достаточной информации и опыта у руководителей для принятия качественного решения; степень структурированности проблемы; согласие подчиненных с целями фирмы и их желанием участвовать в выполнении решения; уверенность, что автократическое решение лидера получит поддержку у подчиненных; заинтересованность сотрудников в достижении цели; степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Хотя ни одна из ситуационных теорий не получила полного подтверждения в исследованиях, убеждение, что руководители должны выбирать стиль руководства сообразно ситуации, не вызывает сомнений.

Опираясь на идеи ряда американских специалистов в области менеджмента Т. Коно<sup>142</sup> построил четырехстилевую модель поведения высшего хозяйственного руководителя. Причем каждый стиль содержит соответствующие менеджерские качества. Согласно Т. Коно, стили руководства могут быть обозначены следующим образом: новаторско-аналитический, новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный.

*Новаторско-аналитический стиль* – это энергичный новатор и одновременно хороший организатор. Он отражает следующие элементы менеджерского поведения: преданность фирме, энергичность и новаторство, чуткость к новой информации и идеям, богатый идеями, много альтернатив, способен принять быстрое решение и обеспечить хорошую интеграцию.

Стиль руководства отличается четкостью в формировании целей и установок, готовностью учитывать мнение других, терпимость к неудачам. При новаторско-

---

<sup>142</sup> Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий: пер. с англ. / Т. Коно. - М.: Прогресс, 1987.

аналитическом образе действия решения принимаются в процессе взаимодействия различных уровней управления, многие идеи генерируются в результате простого накопления информации и проекты объединяются во всеобъемлющем плане - планомерное принятие решений.

*Новаторско-интуитивный* - способный к нововведениям энергичный и авторитарный руководитель. Он отражает следующие элементы менеджерского поведения: эгоистичность, энергичность и новаторство, чуткость к новым возможностям благодаря интуиции, идеи на основе интуиции, немногочисленность альтернатив, руководитель тяготеет к быстрым решениям без достаточного учета ресурсов. При новаторско-интуитивном образе действия решения спускаются сверху вниз, интуитивно возникшая идея появляется до завершения сбора информации, решения принимаются в процессе обобщения частных предложений, но интегрируемых в особых проектах - это предпринимательский метод принятия решений.

*Консервативно-аналитический тип* - это теоретик, стремящийся к совершенству, но не принимающий риска. Данный тип менеджерского поведения теоретически последовательный, идеалистический и взыскательный, приверженный принципу, теоретический, субоптимизирующий и постепенный. Неохотно принимает решения, пока нет достаточной информации и ресурсов.

При консервативно-аналитическом образе действия целью является совершенное решение, которое не принимается до тех пор, пока не собралось достаточной информации, позволяющей почти исключить риск.

Итак, стиль управления - это способ воздействия руководителя на подчиненных с целью эффективного выполнения управленческих функций. На стиль управления оказывают влияние личность руководителя, способы и приемы, с помощью которых он осуществляет управленческую функцию, т.е. субъективные факторы, а с другой стороны окружающая производственная среда, специфика сферы деятельности, особенности руководимого коллектива и другие объективные факторы и, наконец, стиль управления выражает

отношения, складывающиеся между руководителем и подчиненным. Сложность и разнообразие этих отношений предопределяют высокую вариантность конкретных стилей руководства, которые могут классифицироваться по различным признакам.

Конфликтное противостояние в трудовой сфере как деструктивного общения, имеет негативные последствия для социально-психологической атмосферы и развития организации. Анализ конфликтов связан с рядом проблем: с проблемами авторитета и лидерства, стиля взаимоотношений и взаимодействия в группах и является центральным в социально-психологических исследованиях конфликтных ситуаций и т.п.

Выделим основные социально-психологические факторы, в соответствии с которыми рассмотрим причины конфликтов.

*Информационный фактор* – это та информация, которая приемлема для одной стороны и неприемлема для другой. В качестве такой информации может выступать неполная или неточная информация, представленная одной из сторон. К этому «фактору автор относит нежелательное обнародование и недооценку фактов, и их значения при решении спорных проблем, а также такие явления, как невольная дезинформация, слухи, и пр.

*Структурный фактор* – это формальные и неформальные социально-психологические характеристики группы. Они выражаются в специфике законной власти и законодательства, в статусе, правах мужчин и женщин, их возрасте, роли традиций, системе подотчетности и передачи информации, различных социальных нормах и т. д.

*Ценностный фактор* – это те принципы, которые провозглашаются или отвергаются, которых придерживаются или которыми пренебрегают, о которых забывают или даже которые намеренно нарушают. Это те принципы, которым предположительно будут следовать все члены группы, поэтому ценности вносят в социальную группу чувство порядка и цель существования. Среди них: личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения, приоритеты в

отношении принадлежности к группе); групповые системы верований и поведения; общие нормативные ценности всего человечества; профессиональные ценности; способы действия и методы, свойственные отдельным социальным институтам и организациям; религиозные, культурные, региональные и политические ценности.

*Фактор отношений* – связан с удовлетворением от взаимодействия двух и более сторон или его отсутствием. Здесь обращается внимание на следующие аспекты: основа отношений (добровольные или принудительные); сущность отношений (независимые, зависимые, взаимозависимые); ожидания от взаимоотношений; важность взаимоотношений; ценность взаимоотношений; длительность отношений; совместимость людей в процессе взаимоотношений; вклад сторон во взаимоотношения и пр.

*Поведенческий фактор* – это стратегия поведения в конфликтной ситуации: избегание, приспособление, конкуренция, компромисс, сотрудничество.

Структура конфликта описывается по-разному разными авторами, но основные элементы практически принимаются всеми. Это – конфликтная ситуация, позиции участников (оппонентов), объект, «инцидент» (пусковой механизм), развитие и разрешение конфликта. Эти элементы ведут себя различно в зависимости от типа конфликта.

Определение деструктивного конфликта в большей степени совпадает с обыденным представлением. Именно такого типа конфликт ведет к рассогласованию взаимодействия, к его расшатыванию. Деструктивный конфликт чаще становится не зависимым от причины, его породившей, и легче приводит к переходу «на личности», чем и порождает стрессы. Для него характерно специфическое развитие, а именно расширение количества вовлеченных участников, их конфликтных действий, умножение количества негативных установок в адрес друг друга и остроты высказываний («экспансия» конфликта). Другая черта – «эскалация» конфликта означает наращивание напряженности, включение все большего числа ложных восприятий как черт и качеств оппонента, так и самих ситуаций взаимодействия, рост

предубежденности против партнера. Понятно, что разрешение такого типа конфликта особенно сложно, основной способ разрешения – компромисс – здесь реализуется с большими затруднениями.

Продуктивный конфликт чаще возникает в том случае, когда столкновение касается не несовместимости личностей, а порождено различием точек зрения на какую-либо проблему, на способы ее решения. В таком случае сам конфликт способствует формированию более всестороннего понимания проблемы, а также мотивации партнера, защищающего другую точку зрения – она становится более «легитимной». Сам факт другой аргументации, признания ее законности способствует развитию элементов кооперативного взаимодействия внутри конфликта и тем самым открывает возможности его регулирования и разрешения, а значит, и нахождения оптимального решения дискутируемой проблемы.

Представление о двух возможных разновидностях конфликтного взаимодействия дает основание для обсуждения важнейшей общетеоретической проблемы конфликта: пониманию его природы как психологического феномена. В самом деле: есть ли конфликт лишь форма психологического антагонизма или это обязательно наличие конфликтных действий. Подробное описание различных конфликтов в их сложности и многообразии позволяет сделать вывод о том, что оба названные компоненты есть обязательные признаки конфликта.

Для руководителя очень важно своевременно определить причины конфликта. Знание причин возникновения той или иной конфликтной ситуации фактически до момента ее развития и вовлечения в конфликт все новых и новых сотрудников дает возможность руководителю блокировать данные причины и в последствии устранить их<sup>143</sup>.

Основными причинами возникновения конфликтов в организации являются: борьба за распределение ресурсов; взаимозависимость задач; различия в целях; различия в

---

<sup>143</sup> Лукашевич, В.В. Основы менеджмента в торговле. М.: Экономика, - 1996. - 191с.

представлениях и ценностях; различия в манерах поведения и жизненном опыте; неудовлетворительные коммуникации.

Конфликты в организации могут возникать *в связи с ее неотлаженной информационной системой*. Модернизация корпоративной информационной системы вышла на передний план среди организационных задач в управлении. Необходимость существенных изменений в структуре и содержании информационной системы обусловлена стремительно растущей глобальной конкуренцией. Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами<sup>144</sup>.

Информационная система организации включает деловые коммуникации в виде совещаний, дискуссий, заседаний, переговоров, брифингов, пресс-конференций, презентаций, приема по личным вопросам, телефонных разговоров, деловой переписки и др. Формы, в которых осуществляются коммуникации зависят от того, что известно о получателе информации. Это означает, что руководитель должен ориентироваться на получателя информации, а не на ее источник. Когда руководитель является источником информации, он должен быть уверен не только в том, что говорит на одном языке с получателем информации, но и что правильно подобрана форма коммуникации. То есть важно, чтобы коммуникатор правильно оценивал и форму получения информации, а также значение обратной связи.

Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта<sup>145</sup>. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию с точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что

---

<sup>144</sup> Нарциссова, С.Ю. Психология безопасной коммуникации: монография / С.Ю. Нарциссова. - 2-е изд., доп. – М.: «Академия МНЭПУ. – 2018. – 316 с.

<sup>145</sup> Громова, О.Н. Конфликтология: Курс лекций. Ассоц. авт. и издателей «ТАНДЕМ». ЭКМОС, - 2000. - 318 с.



новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и укрепить ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, – неоднозначные критерии качества, неспособность определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать и усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

*Управленческое решение* также может явиться причиной конфликта в организации. Управленческое решение подразумевает осуществление какого-либо действия, направленного на разрешение проблемы, а значит, и изменение существующей ситуации. Именно поэтому руководителю периодически приходится сталкиваться с возникновением конфликтов, стрессов и негативных реакций на проводимые изменения. Эти проявления нарушают гармонию функционирования организации и снижают эффективность ее деятельности. В этой связи при принятии решения и его реализации руководителю необходимо обладать знаниями и иметь навыки управления конфликтами и изменениями. Большинство людей видят в конфликтах вещь неприятную, часть проклятия рода человеческого. Но можно отнестись к конфликтам по-другому – увидеть в них потенциально сознательный прогресс.

Руководителям многих уровней не хватает элементарного владения конфликтологией. Многие руководители предпочитают решать возникающие конфликтные ситуации силовыми методами, даже не догадываясь, что есть мирные и конструктивные методы выхода их конфликта. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. Руководители тратят как правило около 20% своего рабочего времени на разрешение различного рода инцидентов.

Выделим несколько типов решений которые приходится принимать руководителю:

- ✓ решения, связанные с планированием. К ним относятся решения о стратегии, целях, тактике;
- ✓ решения, связанные с организацией. Сюда следует отнести решения, касающиеся структуры управления фирмой, распределении полномочий и ответственности, делегировании полномочий, решения о реорганизации предприятия;
- ✓ решения, связанные с мотивацией персонала. Такие решения касаются необходимости стимулирования сотрудников и выбора конкретного метода стимулирования;
- ✓ решения, связанные с контролем. К этому типу можно отнести решения о том, как будут изменяться результаты работы, какие показатели следует рассматривать как удовлетворительные, свидетельствующие о том, что цели организации достигнуты. Кроме того, это решения о корректировке целей, которые стоят перед организацией, в связи с реальными достижениями.

Эффективность управления напрямую зависит от того, будут ли учитываться все факторы в комплексе. Естественно, это налагает очень жесткие требования на процедуру принятия решений. Менеджер должен владеть основными методологическими принципами, которые помогают сделать решение эффективным и действенным и пусть не полностью, но с большой долей вероятности исключить принятие ошибочного решения.

Решение не может быть принято без анализа информации о ситуации. Менеджер, ответственный за принятие решения, должен стремиться к учету как можно большего количества значимой с точки зрения проблемы информации самого разного плана: организационной, социальной, экономической и т. д. Ценность такой информации напрямую зависит от особенностей проблемы и правильной формулировки задачи.

При принятии решений менеджеры часто сталкиваются с конфликтами. Такой конфликт, как правило, состоит в том, что

сознательное поведение одной из сторон вступает в противоречие с интересами другой стороны. Вовлечение в конфликт большого количества людей позволяет обнаружить или резко увеличить множество альтернатив выхода из него.

Зачастую, в длительных конфликтах, доля делового содержания с течением времени уменьшается и начинает доминировать личностная сфера. Для того чтобы принимать грамотные решения по управлению конфликтами, надо знать, каковы причины их возникновения, какими бывают конфликты, как возникают и как их можно устранить.

Среди причин конфликтов можно выделить: ограниченность ресурсов, подлежащих распределению; различие в целях, ценностях, методах поведения, уровнях квалификации, образования; взаимосвязь заданий, неправильное распределение ответственности; плохие коммуникации; слабая мотивация; несоблюдение интересов участников принятого решения. Среди типов конфликтов (с точки зрения причин конфликтной ситуации) существуют: конфликты целей – стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем; конфликты во взглядах, идеях; эмоциональные конфликты – различие чувств и эмоций, лежащих в основе отношения личностей друг к другу.

По вовлеченности в конфликт других людей различают:

- внутриличностный конфликт – свойствен индивиду и по своей природе чаще всего это конфликт целей или взглядов. Конфликтом целей он становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Конфликтом взглядов он становится, когда индивид признает несостоятельность своих целей, идей, мыслей и поведения в целом;
- межличностный конфликт – самый распространенный тип конфликта, в него бывают вовлечены два или более индивида. Стороны противостоят друг другу с позиций целей, ценностей или поведения;
- внутригрупповой конфликт – считается, что это гораздо больше, чем просто сумма межличностных конфликтов. Внутригрупповой конфликт чаще всего представляет собой противоречие или столкновение двух и более

групп. Как правило, он возникает на профессиональной основе. Конфликт может возникать на сугубо эмоциональной (труженики и лентяи) и социальной (управляющие и рабочие) основе. Возможно перерастание внутригруппового конфликта во внутриорганизационный;

- внутриорганизационный конфликт: вертикальный – возникает между уровнями управления; горизонтальный – конфликт целей; линейно-функциональный – возникает между линейным руководителем и специалистами; ролевой – обусловлен несоответствием задания и ролью индивида.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

*Структурные методы:*

- ✓ разъяснение требований к работе – разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, источник и адресат различной информации, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Руководитель разъясняет все эти вопросы для подчиненных, чтобы они хорошо поняли, чего ждут от них в каждой ситуации;
- ✓ координационные и интеграционные механизмы, среди которых один из самых распространенных – цепь команд. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику и предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться;
- ✓ общеорганизационные комплексные цели – эффективное осуществление целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. В этом

случае усилия всех участников направлены на достижение этих целей;

- ✓ структура системы вознаграждений – люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

*Межличностные методы* – в практике для выхода из межличностного конфликта обычно используется матрица, которая строится с учетом ориентации на «интерес к себе» и «интерес к другим». В каждом случае с помощью этой матрицы измеряется интерес по оси абсцисс или ординат. При разрешении таких конфликтов обычно руководствуются следующими способами:

- разрешение конфликта силой – характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, но при этом не учитывается позиция другой стороны. Для применения этого стиля необходимо иметь власть или физические преимущества. Преобладает принцип «интерес к себе», «выигрыш (наш) – проигрыш (другой стороны)»;
- уход от конфликта – обычно связан с отсутствием желания участвовать в его разрешении или с отсутствием настойчивости. Главное – быть в стороне, соблюдать нейтралитет. Такая позиция свидетельствует либо о решении дать конфликту развиваться, либо о неприятии напряженности и беспорядка. В ряде случаев этот стиль результативен, однако менеджеру по персоналу игнорировать конфликт все-таки не следует, чтобы не вызвать большего недовольства. В этом случае проигрывают обе стороны («низкий интерес к себе и к другим», «проигрыш – проигрыш»);
- разрешение конфликта посредством сотрудничества – обычно связан с высокой степенью личной вовлеченности в конфликт или особым желанием объединить свои усилия

с усилиями других для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая сторона («высокий интерес и к себе, и к другим», «выигрыш – выигрыш»). Сторонники этого стиля: рассматривают конфликт как нормальное явление, ведущее к более творческому решению возникающих проблем (но только если конфликтом управлять); проявляют доверие и откровенность в отношении к другим; считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении; считают, что никто не должен пострадать на этапе разрешения конфликта;

- разрешение конфликта путем компромисса – предполагает учет интересов обеих сторон и реализуется через переговоры, в ходе которых каждая сторона идет на определенные уступки. При этом отсутствует как взаимная удовлетворенность, так и неудовлетворенность («невыигрыш – невыигрыш»);
- вхождение в положение другой стороны – обычно означает желание кооперироваться с другими, но при этом не вносить в эту кооперацию своего сильного интереса. Подобная тактика помогает в стремлении реализовать желания других. Выразители такого подхода окружающими воспринимаются иногда положительно, а иногда – как слабые натуры, поддающиеся чужому влиянию («невыигрыш – выигрыш»).

Таким образом, конфликты и негативные реакции на нововведения могут снижать эффективность, блокировать выполнение решения, увеличивать затраты на его выполнение и повышать риски. Поэтому важно при разработке управленческого решения прогнозировать конфликты, предусматривать меры по их разрешению, а также осуществлять мероприятия по проведению изменений и преодолению возникающего сопротивления.

Задача руководителя во всех случаях – умело управлять организационным общением. Организационные коммуникативные сети отражают информационные потребности деятельности, производственного процесса и структуры власти в организации. Однако то, в какой степени

коммуникативные сети удовлетворяют эти потребности, варьируется от организации к организации. Некоторые организации имеют очень эффективные сети общения, а другие страдают от хронических коммуникативных и информационных проблем.

Эффективное организационное общение обеспечивает сотрудников точной и адекватной информацией, когда они в ней нуждаются. Помимо эффективности сети важна ее экономичность. В экономичной сети информация приобретается и распределяется с наименьшими затратами. Важной характеристикой системы общения является и удовлетворенность членов организации. Эти три критерия – эффективность, экономичность и соответствие сети потребности сотрудников в общении – не всегда совместимы друг с другом. В зависимости от типа задачи сеть, которая является наиболее эффективной, может быть менее экономичной. Вероятно, наиболее важный критерий эффективности сети – долговременный и стабильный вклад в достижение целей организации. Измерение этого общего критерия несомненно является чрезвычайно сложной задачей.

Понимание управленческого потенциала связано с вниманием к человеческому фактору, к роли личностных качеств, что соответствует потребностям развития в экономической и социальной сферах, поэтому наряду с профессиональными навыками, уровнем квалификации и образования все большее значение приобретают коммуникативные качества и стиль управления.

## Библиография

1. *Абакумова Н.Н., Волкова А.С. Социальная справедливость как принцип реализации социальной политики // Человеческие ресурсы как фактор экономического развития: материалы Второго Сиб. кадрового форума: сб. ст. - Новосибирск: НГУЭУ. - 2009. - С.9-16.*
2. *Абрамов, А.В. и др. Научно-технический потенциал отрасли / М.: Экономика. - 1984. - 103 с.*
3. *Авраменко, Г.М., Валиуллина А.Ф. Роль человеческого капитала в деятельности медиаорганизации // Медиаэкономика 21 века. - 2017. - №1. - С. 16-21.*
4. *Аганбегян, А.Г. Человеческий капитал и его главная составляющая - сфера «экономики знаний» как основной источник // Экономические стратегии. - 2017. - Т.19. - №4(146). - С. 6-21.*
5. *Агапитова, Л.Г. SWOT-анализ как инструмент диагностики и управления экономическим состоянием организации // Агропродовольственная политика России. - 2017. - №10(70). - С. 11-15.*
6. *Адизес, И. Управляя изменениями. - СПб.: Питер. - 2009. - 384 с.*
7. *Айвазян, С.А., Мхитарян В.С. Теория вероятностей и прикладная статистика. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. - 2001. - 656 с.*
8. *Акимова, А.Ю., Барилjak И.А., Бессонова Ю.В., Броневицкий Г.Г., Водопьянова Н.Г., Гаврилова Е.А., Гофман О.О., Грачев А.А., Гудименко Ю.Ю., Гусев А.Н., Дикая Л.Г., Жалагина Г.А., Журавлев А.Л., Занковский А.Н. и др. Психология, управление, бизнес: проблемы взаимодействия: монография. - Тверь: ТГУ. - 2016. - 280с.*
9. *Александрова, Л.А., Арчакова Т.О., Березовская Р.А., Нестик Т.А. и др. Жизнеспособность человека: индивидуальные, профессиональные и социальные аспекты: монография. - М.: Институт психологии РАН. - 2016. - 755с.*



10. Алиев, О.М., Адуева А.Ш. Требования к человеческому ресурсу в современных условиях экономики // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. - 2017. - Т.32. - №1. - С. 13-19.
11. Андреева, Г.М. Социальная психология. - М.: МГУ. - 1980. - С. 113.
12. Андреева, И.В., Спивак В.А. Организационное поведение. - СПб.: Нева. - 2003. - 224 с.
13. Андреевская Т.С. Управление персоналом, как неотъемлемая часть бизнеса // Современные проблемы развития науки. - Екатеринбург. - 2017. - С. 23-25.
14. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами. - М.: ИНФРА - М. - 2002. - 328 с.
15. Арутюнян, Р.А. Концептуальная основа формирования корпоративной культуры в современной системе управления человеческими ресурсами // Регион и мир. - 2017. - Т.VIII. - №1. - С. 74-78.
16. Архипова, М.Ю., Сиротин В.П. Ресурсные и институциональные факторы инновационной деятельности в России // Современная экономика: концепции и модели инновационного развития Материалы VIII Международной научно-практической конференции: в 3 книгах. 2016. - С. 128-130.
17. Архипова, М.Ю., Сиротин В.П. Статистическое исследование восприимчивости населения к инновациям // Дружеровский вестник. - 2015. - №1. - С. 147-157.
18. Архипова, М.Ю., Дуброва Т.А., Миронкина Ю.Н., Сиротин В.П. Анализ данных. Учебник / Сер. 58. Бакалавр. Академический курс (1-е изд.). - М.: Юрайт. - 2017. - 490с.
19. Асалиев, А.М. Человеческий капитал в контексте стратегии социально-экономического развития // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. - 2017. - №6(96). - С. 96-105.
20. Асеев, В.Г. Личностная значимость и вероятность событий // Проблемы психологии личности. Материалы советско-финского симпозиума. -М., 1982. -С. 236-243.

21. Ахметьянова, А.А., Ризванова М.А. Компетентностный подход как современное направление в управлении персоналом // Проблемы социально-экономического развития новых экономических условиях: взгляд молодых исследователей Сборник статей участников Международной научно-практической конференции IV Уральского вернисажа науки и бизнеса. - 2017. - С. 71-76.
22. Бабина, С.И. Компенсационная политика в новой парадигме управления человеческими ресурсами компании // Креативная экономика. - 2017. - Т.11. - №2. - С. 201-212.
23. Базаров, Т.Ю. Социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации: дисс. ... докт. психол. наук / Т.Ю. Базаров. - М., 1999. - 678 с.
24. Балабанова, А.В., Журавлев Г.Т. Социальные аспекты экономического роста // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2017. - Т.16. - №1. - С. 48-63.
25. Бандурка, А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. Харьков: Фортуна-пресс, - 1998. - 464 с.
26. Бариляк, И.А., Сердюк С.Н. Психологическое сопровождение персонала по преодолению стресса в организации в условиях определенной организационной культуры // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. - 2017. - №4. - С. 22-27.
27. Беккер, Г.С. Человеческое поведение. Экономический подход. / Г.С. Беккер. - М., 2003.
28. Белоусов, В.В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: автореф. дис.... канд. экон. наук / В.В. Белоусов. - Ижевск, 2007. - 24 с.
29. Беляцкий, Н.П. и др. Управление персоналом: учебное пособие / Беляцкий Н.П., Велеско С.Е., Ройш П. - М.: Интерпрессервис. - 2002. - 352 с.
30. Березина, Т.Н. Пространственно-временные характеристики мысленных образов и их связь с

- особенностями личности // *Психологический журнал*. - 1998. - Т.19. - №4. - С. 13-26.
31. Бережная, М.С. Проблемы психологической адаптации персонала к условиям экономической неопределенности // *Управленческие науки в современном мире*. - 2016. - Т.2. - №2. - С. 237-240.
  32. Берулава, Г.А. Методологические основы развития личности в системе высшего образования // *Вестник практической психологии образования*. - 2009. - №4(21). - С. 27-35.
  33. Блейк, Р, Моутон Дж. - С. Научные методы управления: пер. с англ. - Киев: Наукова думка. - 1990. - 247 с.
  34. Богатырёва, В.В., Бословяк С.В. Человеческий капитал как фактор повышения инвестиционной активности и экономического роста // *Север и рынок: формирование экономического порядка*. - 2017. - Т.2. - №53. - С. 85-95.
  35. Бодров, В.А. Психология профессиональной деятельности. - М.: Институт психологии РАН. - 2006. - 623 с.
  36. Большая экономическая энциклопедия. - М.: Эксмо, 2007. - 816 с.
  37. Болотова, А.К., Бекренев В.Д. Время и личность. Временные измерения феноменов личности // *Психология. Журнал Высшей школы экономики*. -2007. - №3. - С. 61-78.
  38. Борисов, А.Б. Большой экономический словарь. / А.Б. Борисов. - М.: Книжный мир. - 2003. - 895 с.
  39. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, - 2002. - 256 с.
  40. Бочкарева, С.И., Копылова Н.Е., Ростеванов А.Г. и др. Педагогика спорта: факторы и средства спортивного воспитания и обучения: учебное пособие. – М.: Академия МНЭПУ. - 2020. – 246с.
  41. Брудный, А.А. К теории коммуникативного воздействия // *Теоретические и методологические проблемы социальной психологии*. М., 1977.
  42. Брушлинский, А.В., Воловикова М.И. О мышлении как прогнозировании // *Вопросы психологии*. -1976. - №4. - С. 31-40.

43. Бурганова, Л.А. Теория управления: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 139 с.
44. Буянов, В.И. Стресс-менеджмент и его роль в управлении персоналом организации // Гуманитарное образование в экономическом вузе Материалы IV Международной научно-практической заочной интернет-конференции. - 2016. - С. 57-62.
45. Бурцев, А.О., Дашко М.Н., Ефимкина Н.В. Исследование компонентов управленческого потенциала руководителей территориальных органов МВД России // Психология и право. - 2020. - Т. 10. - № 1. - С. 1-17.
46. Быков, С.В. Организационная психология: учебное пособие / С.В. Быков - Самара: Самарская гуманитар. академия. - 2013. - 110 с.
47. Быков, С.В. Социальная психология нормативного поведения в организации: монография. - Самара: Самар. гуманитар. акад., 2008. - 116 с.
48. Васильева Е.А. Управление персоналом государственной гражданской службы. - Спб.: ЦНИТ «Астерион». - 2017. - 288с.
49. Веракса, Н.Е. Формы репрезентации проблемной ситуации // От истоков к современности: 130 лет организации психологического общества при Московском университете: Сборник материалов юбилейной конференции в 5 томах. - М.: Когито-Центр. - 2015. - С. 281-282.
50. Виноградов, В.В. Особенности управления персоналом в рыночной экономике // Вопросы экономики. - 2008. - №1. - С.19- 24.
51. Виноградова, Н.С., Моисеева О.А. Исторический и социально-политический аспект «электронного правительства» в информационном обществе как нового вида связей с общественностью // Ценности и смыслы. - 2015. - №2(36). - С. 46-62.
52. Владимиров, И.Ю., Коровкин С.Ю., Лебедь А.А., Савинова А.Д., Чистопольская А.В. Управляющий контроль и интуиция на различных этапах творческого решения // Психологический журнал. - 2016. - Т.37. - №1. - С. 48-60.

53. *Власова, Т.А., Тимохина О.А. Реализация управленческого подхода к совершенствованию механизма формирования и развития кадрового потенциала организации // Научный журнал Дискурс. - 2019. - № 3 (29). - С. 125-133.*
54. *Волков, Б.А. Менеджмент персонала: Курс лекций. - М.: ЮНИТИ. - 2008. - 528 с.*
55. *Волкова, Т. Внутрифирменное обучение: как сделать так, чтобы желания руководителя совпадали с возможностями сотрудника // Консультант директора. - 1999. - №6.*
56. *Вудкок, М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / Пер. с англ. - М.: Дело. - 1991. - 320 с.*
57. *Вульфов, Б.З. Рефлексия: учить, управляя // Мир образования. - 1997. -- №1. - С. 63-64.*
58. *Выготский, Л.С. Мышление и речь / Л.С. Выготский // Собр. соч.: в 6 Т.- М., 1982. - Т.2.*
59. *Герасименко, В.В. Кадровая политика фирмы. - М.: Финстатинформ. - 2008. - 448 с.*
60. *Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник. - изд. 3, перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ. - 2000. - 501 с.*
61. *Гигиенические критерии оценки и классификация условий труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса: Руководство. - М.: Федеральный центр госсанэпиднадзора Минздрава России, 1999 (Р 2.2.755.-99).*
62. *Гладкова, О.А. Человеческий потенциал, трудовой потенциал, человеческий капитал: соотношение и взаимосвязь // Проблемы экономической науки и практики. Сборник научных трудов. - Новосибирск. - 2017. - С. 210-217.*
63. *Глобенко, О.А., Портная Е.Б., Ильягуева А.А., Шеяфетдинова Н.А. Управленческий потенциал правосознания // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития. Сборник материалов V Международной научно-практической конференции. - 2017. - С. 32-34.*

64. Глушач, Н.Н., Манухина С.Ю. Труд как социально-психологическая категория // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. - 2014. - №4. - С. 334-337.
65. Гоббс, Т. Собр. соч. - Т.2. - М., - 1965. - С. 93.
66. Горбунов, А.П. Основы социального менеджмента: Учебное пособие. Пятигорск: Кавказздравница, - 1999. - 785 с.
67. Громова, О.Н. Конфликтология: Курс лекций. - М.: ТАНДЕМ. - 2000. - 318 с.
68. Гурьянова, М.П. Сельская школа как базовый институт формирования жизнеспособности развивающейся личности // Жизнеспособность человека: индивидуальные, профессиональные и социальные аспекты. - М. - 2016. - С. 193 - 210.
69. Деркач, А.А. Психолого-акмеологические основы изучения и развития рефлексивной культуры госслужащих / А.А. Деркач, И.Н. Семенов, С.Ю. Степанов. - М.: РАГС. - 1998. - 250 с.
70. Денисова, Н.А., Филипченко А.М., Шувалов К.Н. Эволюция научных взглядов на человеческий капитал как фактор производства // Вестник Екатеринбургского института. - 2017. - №2(38). - С. 95-103.
71. Дизель, П.М, Ранъян В.М. Поведение человека в организации. - М.: Экономика. - 1993. - 269 с.
72. Дикая, Л.Г., Журавлев А.Л., Занковский А.Н. Современное состояние и перспективы исследований адаптации и реализации профессионала в условиях интенсивных социально-экономических изменений // Институт психологии Российской Академии Наук. Организационная психология и психология труда. - 2016. - Т.1. - С. 7-48.
73. Психология, управление, бизнес: проблемы взаимодействия. - Тверь: ТГУ. - 2016. - С. 15-32.
74. Добрынин, А.Н., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования / А.И. Добрынин, С.А. Дятлов, Е.Д. Цыренова. - СПб.: Наука. - 1999. - 312 с.
75. Дорофеев, И.Г., Попадейкин В.В., Михина Т.В., Шлыков

- В.Н., Кардашевский В.В. Проблемы охраны труда в российской федерации на пороге третьего тысячелетия // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экология и безопасность жизнедеятельности. - 2000. - №4. - С. 162-168.*
76. Друкер, П. *Эффективное управление. Экономические задачи решения.* - М.: Экономика. - 1998. - 351 с.
77. Дудин, Г.А. *Профессионализм, социализация и человеческий капитал // Наука XXI века: актуальные направления развития.* - 2017. - №1-1. - С. 89-91.
78. Дюсенов, С., Мухамбетова Л.К. *Роль инвестиций в образование в формировании конкурентоспособного человеческого капитала // Матрица научного познания.* - 2017. - №3. - С. 105-109.
79. Егоршин, А.П. *Управление персоналом.* - Н. Новгород. - 1997. - 607 с.
80. Ефимова, И.А. *Роль службы управления человеческими ресурсами в формировании устойчивого конкурентного преимущества организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий.* - 2017. - №5(68). - С. 22.
81. Жуков, А.Л. *Регулирование и организация оплаты труда: Учебное пособие.* - М.: МИК. - 2002. - 336 с.
82. Журавлев, А.Л. *Психология управленческой деятельности.* - М.: ИП РАН. - 2003. - 535 с.
83. Журавлёв, А.Л., Кольцова В.А. *Фундаментальные и прикладные исследования современной психологии Результаты и перспективы развития / Сборник статей. Отв. ред. А.Л. Журавлёв, В.А. Кольцова.* - М.: ИП РАН. - 2017. - 2714 с.
84. Журавлев, П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. *Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография.* - Екатеринбург: Деловая книга. - 1998. - 232 с.
85. Журавлёв, А.Л., Занковский А.Н. *Современная организационная психология: основные тенденции развития // Фундаментальные и прикладные исследования современной психологии.* - М.: Институт психологии РАН. - 2017. - С. 2585-2593.

86. Журавлева, Н.А. Ценностные ориентации управленческого персонала: типологический анализ // *Наука и Мир*. - 2014. - №7(11). - С. 105-108.
87. Загорская, А.Н., Трегулова Н.Г. Оценка эффективности управленческого труда как способ выявления управленческого потенциала // *Актуальные проблемы менеджмента, экономики и экономической безопасности. Сборник материалов Международной научной конференции*. - 2019. - С. 149-152.
88. Занковский, А.Н. *Организационная психология*. - 2-е изд. - М.: Флинта: МПС. - 2002. - 648 с.
89. Занковский, А.Н., Исследование когнитивных репрезентаций корпоративных ценностей // *Российский научный журнал*. - 2012. - №28. - С. 136-146.
90. Захаров, Н.Л., Кузнецов А.Л. *Управление социальным развитием организации*. - М., 2009. - С. 168.
91. Захаркина, Н.В., Плахова Л.В. SWOT-анализ как инструмент управления профессиональным развитием персонала в современных условиях *Фундаментальные исследования*. - 2015. - №2-12. - С. 2673-2678.
92. Золотое, В., Федорова Н. *Методика оценки эффективности организационной структуры управления // Консультант директора*, - 1999. - №2.
93. Измеров, Н.Ф., Прокопенко Л.В., Симонова Н.И. и др. *Научное обоснование совершенствования системы сохранения и укрепления здоровья работающего населения России // Актуальные проблемы медицины труда*. - М.: НИИ МТ РАМН, - 2009. - С. 11-20.
94. Ильин, Г.Л. *Социология и психология управления*. - 2-е изд. - М.: Юрайт. - 2017. - 191с.
95. Ищенко, И.Г. *Кадровая политика и социальные технологии в управлении персоналом: монография / И.Г. Ищенко*. - Пенза: ПГПУ им. В.Г. Белинского, 2006. - 136 с.
96. Ишмуратова, Д.Ф. *Общий и специфический человеческий капитал: основные тенденции накопления и использования // Экономика и управление: научно-практический журнал*. - 2017. - №4(138). - С. 90-94.



97. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами: учеб. пособие. - СПб.: Питер. - 2003. - 400 с.
98. Каверина, Н.А. Ведущая роль культуры в развитии человеческого капитала и новой экономики // *Человеческий капитал и профессиональное образование*. - 2017. - №3(23). - С. 10-16.
99. Казмиренко, В.П. Социальная психология организаций. - К.: МЗУУП. - 1993. - 384 с.
100. Кальней, В.А., Шишов С.Е. Непрерывность как принцип повышения квалификации // *Вестник РМАТ*. - 2016. - №2. - С. 93-97.
101. Каравай, А.В. Состояние и динамика качества человеческого капитала российских рабочих // *Terra Econotіcis*. - 2017. - Т.15. - №3. - С. 144-158.
102. Карпов, А.В. Рефлексивность как психическое свойство и методика ее диагностики // *Психологический журнал*. - 2003. - Т.24. - №5. - С. 45-57.
103. Карпов, А.В. Закономерности структурной организации рефлексивных процессов // *Психологический журнал*. - 2006. - №6. - С. 18-28.
104. Карташов, С.А., Павлова В.В., Шкляев А.Е. Корпоративная культура и ее роль в управлении талантами // *Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова*. - 2015. - №1(79). - С. 90-98.
105. Каширин, В.П., Лавренов С.Я. Проблема общения в сфере управленческой деятельности // *Вестник Академии права и управления*. - 2009. - №17. - С. 65-68.
106. Каширин, В.П. Предмет и проблематика социальной психологии // *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки*. - 2013. - №1. - С. 51-60.
107. Кауфман, Н.Ю., Ширинкина Е.В. Особенности формирования управленческих инноваций в условиях развития человеческого капитала // *Фундаментальные исследования*. - 2017. - №1. - С. 169-172.
108. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность: монография / А.Я. Кибанов, И.А. Эсаулова,

- Н.И. Шаталова. - М.: ИНФРАМ. - 2016. - 427 с.
109. Кибанов, А.Я. *Управление персоналом организации: учебник* / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: ИНФРАМ. - 2016. - 695 с.
110. Каширин, В.П., Лавренев С.Я. *Проблема общения в сфере управленческой деятельности* // Вестник Академии права и управления. - 2009. - №17. - С. 65-68.
111. Кирхлер, Э., Родлер К. *Мотивация в организациях* // Психология труда и организационная психология. - Т.1. - Харьков: Гуманитарный центр, 2003. - 144 с.
112. Кнорринг, В.И. *Искусство управления: учебник* / В.И. Кнорринг. - М.: БЕК, - 1997. - 338 с.
113. Князева, О.Н., Алтухова Е.В. *Акмеология: путь к вершине личностно-профессионального развития: учебное пособие* / Составители О.Н. Князева, Е.В. Алтухова. - Воронеж: Воронежский ГАУ. - 2017. - 160 с.
114. Коган, М.С. *Философия теории ценности*. – СПб.: 1997. - 204с.
115. Коноплёв, С.П. *Инновационный менеджмент: учебное пособие* / С.П. Коноплёв. - М.: ТК Велби: Проспект. - 2007. - С. 24.
116. Коно, Т. *Стратегия и структура японских предприятий: пер. с англ.* / Т. Коно. - М.: Прогресс, 1987.
117. Коптева, Ж.Ю., Варфоломеев А.Г. *Human resource management как инновационная технология кадрового менеджмента* // Среднерусский вестник общественных наук. - 2015. - Т.10. - №6. - С. 276-284.
118. Копылова, Н.Е., Бочкарева С.И, Ростеванов А.Г., Зайцев В.А., Нарциссова С.Ю. *Тренировочный процесс и спортивные достижения: психолого-педагогические аспекты: учебное пособие*. - 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Академия МНЭПУ. – 2019. – 223 с.
119. Копылова, Н.Е., Бочкарева С.И, Ростеванов А.Г., Зайцев В.А., Нарциссова С.Ю. *Тренировочный процесс и спортивные достижения: психолого-педагогические аспекты: учебное пособие*. – М.: Академия МНЭПУ. – 2018. – 201 с.

120. Корнилов, Ю.К., Коровкин С.Ю. Субъект как активный элемент взаимодействующей системы // *Субъектный подход в психологии*. - М.: Институт психологии РАН, - 2009. - С. 293-304.
121. Котовская, С.В., Маклакова Е.В., Нарциссова С.Ю. *Управленческий потенциал: проблемы личностной и организационной эффективности: учебное пособие* / С.В. Котовская, Е.В. Маклакова, С.Ю. Нарциссова. – М.: Академия МНЭПУ. – 2019. – 214 с.
122. Котовская, С.В. Субъектно-личностные детерминанты жизнеспособности профессионала // *Институт психологии Российской Академии Наук. Организационная психология и психология труда*. - 2017. - Т.2. - №2. - С. 125-138.
123. Котовская, С.В. Способ определения уровня жизнеспособности у представителей трудных профессий // *Фундаментальные и прикладные исследования современной психологии. Результаты и перспективы развития*. - М., 2017. - С. 2436-2443.
124. Котовская, С.В., Бойко И.М. Особенности жизнеспособности военных моряков с позиции биопсихосоциального подхода // *Морская медицина*. - 2016. - Т.2. - №2. - С. 43-50.
125. Кочеткова, А.И. *Психологические основы современного управления персоналом*. - М.: ЗЕРЦАЛО. - 1999. - 384 с.
126. Кочнева, Е.М., Игнатьева Н.А. *Управленческий потенциал кандидатов на руководящие должности и условия его развития* // *Научно-методический электронный журнал «Концепт»*. - 2014. - Т. 20. - С.1801-1805: <https://e-koncept.ru/2014/54624.htm>
127. Коул, Джеральд. *Управление персоналом в современных организациях* / пер. с англ. Н.Г. Владимирова. - М.: Вершина. - 2004. - 352 с.
128. Кравцов, Г.Г. *Метод Л.С. Выготского* // *Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование*. - 2015. - №2. - С. 33-45.
129. Кравцов, Г.Г. *Проблема взаимосвязи обучения и развития* // *Педагогическое мышление: направления, проблемы, риски*. -

- М.: Русское слово, - 2015. - С. 353-365.
130. Кравцов, Г.Г., Кравцова Е.Е., Кудрявцев В.Т., Лобастов Г.В., Шабельников В.К. и др. Педагогическое мышление: направления, проблемы, риски / монография. - М.: Русское слово. - 2015. - 512с.
131. Краковская, И.Н. Человеческий капитал организации как фактор ее инновационного развития: управление по стадиям жизненного цикла // Креативная экономика. - 2011. - №1(49). - С. 60-67.
132. Красильников, С.А. Управленческие ошибки: причины возникновения и пути предотвращения // Проблемы теории и практики управления. - 2013. - №6. - С. 81-90.
133. Кричевский, Р.Д. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - М.: Дело. - 1996. - 381 с.
134. Крушельницкая, О.Б., Орлов В.А. Социально-психологические проблемы управления конфликтом: учебное пособие. - М.: Смысл. - 2007. - 168с.
135. Крушельницкая, О.Б. Состояние проблемы референтности в отечественной и зарубежной психологии // Актуальные проблемы психологического знания. - 2011. - №4. - С. 131-142.
136. Крымчанинова, М.В. Проблемы разработки внутрикорпоративного PR // Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования. - 2008. - №1. - С. 81-99.
137. Крысин, Л.П. Толковый словарь иноязычных слов / Л.П. Крысин. - 3-е изд., стер. - М.: Русский язык. - 2001. - С. 292.
138. Ксенофонтова, Х.З. Модель социальных инноваций - фактор развития потенциала управленческого персонала // Известия ПГПУ им. В.Г. Белинского. - 2011. - № 24. - С.326-330.
139. Ксенофонтова, Е.Г. Лидерство как стремление, или исторические тенденции понимания феномена лидерства // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. - 2016. - Т.16. - №2. - С. 142-147.

140. Кузьмина, Л.К. Проблемы сохранения и развития человеческого капитала организаций // Актуальные проблемы труда и развития человеческого потенциала. - Спб. - 2017. - С. 60-65.
141. Кулагин, О.А. Принятие решений в организациях: учеб. пособие. СПб.: Изд. дом «Сентябрь», 2001. - 148 с.
142. Куликова, С.В., Нарциссова С.Ю. Взаимодействие в киберпространстве: ответственность IT-профессионалов // Материалы ежегодной научно-практической конференции памяти Дага Хаммаршельда. - 2016. - Т.2. - С. 165-171.
143. Курицын, А.Н. Управление в Японии. Организация и методы. - М.: Наука, - 1981. - 232 с.
144. Кунц, Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций: пер. с англ. / под ред. Д.М. Гвишиани. - М.: Прогресс. - 1981. - Т.1,2.
145. Кучерук, Д.О. Современные методы управления человеческим капиталом в интересах инновационного развития промышленного предприятия // Вестник ГИЭТ. - 2013. - №3(25). - С.40-44.
146. Кульжанова, Г.Т.О роли современного образования в развитии человеческого капитала // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Познание. - 2017. - №12-2. - С. 48-53.
147. Лаврова, Е.Л. Социальный стандарт как инструмент управления человеческим капиталом // Человек. Общество. Инклюзия. - 2017. №2(30). - С. 175-181.
148. Леонтьев, Д.А. Личностное в личности: личностный потенциал как основа самодетерминации. – М.: 2002. - 56-65 с.
149. Литвинова, Е.Ю. Поливариативная карьера: перспективы изучения // Современная зарубежная психология. - 2013. - №2. - С. 118-129.
150. Литвинова, Е.Ю., Погодина А.В. Компетентностная модель организационного психолога // Актуальные проблемы организационной психологии и профессионального образования. Сборник научных трудов.

- Москва, - 2012. - С. 69-73.
151. Лопатин, В.В. *Русский толковый словарь* / В.В. Лопатин, Л.Е. Лопатина. - 5-е изд., стер. - М.: Русский язык. - 1998. - С. 594.
152. Лукашевич, В.В. *Основы менеджмента в торговле*. - М.: Экономика, - 1996. - 191 с.
153. Лукин, Д.В. *Многоуровневая информационно-образовательная среда в управлении человеческим капиталом* // *Вестник Московского городского педагогического университета*. - 2017. - №1(39). - С. 53-61.
154. Лукичева, Л.И., Егорычев Д.Н., Анискина Ю.П. *Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации»* - 4-е изд., стер. - М.: Омега-Л. - 2014. - 383 с.
155. Лысакова, Г.М. *Управление социальным проектированием организации: основные понятия и постановка проблемы* // *Вестник Красноярского государственного университета. Гуманитарные науки*. - 2006. - №3. - С.18.
156. Лысков, А.Ф. *Человеческий капитал: понятие и взаимосвязь с другими категориями* // *Менеджмент в России и за рубежом*. - №6. - 2009. - С.3-11.
157. Лютенс, Ф. *Организационное поведение*. - М.: Дело. - 2001. - 860с.
158. Львин Ю.М., Бирюкова А.В., Покровская Н.Н. *Мотивация социального и жизненного успеха личности* - Спб: СПбГЭУ. - 2017. - 143 с.
159. Магура, М.И. *Секреты мотивации или мотивация без секретов*. - М., 2007. - 656 с.
160. Мальханова, И.А. *Деловое общение: учебное пособие* / И.А. Мальханова. - М.: Академический проект. - 2002. - 224 с.
161. Мальгин, В.А. *Человеческий капитал как определяющий фактор развития инновационной экономики* // *Вестник экономики, права и социологии*. - 2007. - №1. - С.25-30.
162. Манухина, С.Ю., Вишневская К.О. *Психологические стратегии управления организацией в ситуации экономического кризиса: ценностный аспект* // *Ценности и интересы современного общества материалы*

- международной научно-практической конференции. - 2015. - С. 30-33.*
163. Манухина, С.Ю., Глушач Н.Н., Манухина Н.М. *Профессиональный стресс в организационной среде // Ученые записки Орловского государственного университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. - 2014. - №4. - С. 350-354.*
164. Манухина, С.Ю. *Самопрезентация и самоэффективность как важнейшие факторы карьерного продвижения // От истоков к современности 130 лет организации психологического общества при Московском университете: сборник материалов юбилейной конференции в 5 томах. - 2015. - С. 364-366.*
165. Манухина, С.Ю., Манухина Н.М. *Формирование ценностно-смысловых представлений в профессиональном сопровождении молодых специалистов // Ценности и интересы современного общества Международная научно-практическая конференция. - 2014. - С. 159-162.*
166. Манухина, С.Ю. *Значение эмоционального-личностных факторов при кадровом прогнозировании (в период экономического кризиса) // Путеводитель предпринимателя. - 2010. - №6. - С. 96-105.*
167. Манухина, С.Ю. *Психологические детерминанты профессиональной успешности психолога-диагноста кадровой службы (в сфере бизнеса): автореф. дис. ... канд. психол. наук. М.: Институт психологии РАН. - 2006. - 28 с.*
168. Манухина, С.Ю. *Основы профориентации. хрестоматия. учебное пособие. - М.: Евразийский открытый институт. - 2011. - 125 с.*
169. Марков, В.Н. *Личностно-профессиональный потенциал управленца и его оценка. - М.: 2000. - 162 с*
170. Маслов, В.И. *Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник / В.И. Маслов. - М.: Финпресс. - 2004. - 288 с.*

171. Махнач, А.В. *Жизнеспособность человека и семьи: монография* / А.В. Махнач. - М.: Институт психологии РАН. - 2016. - 459 с.
172. Махнач А.В., Дикая Л.Г. *Мировоззренческая направленность как компонент жизнеспособности человека в социномических профессиях* // Институт психологии Российской Академии Наук. *Организационная психология и психология труда*. - 2018. - Т.3. - №1. - С. 62-91.
173. Махнач А.В. *Теоретические основания методов оценки жизнеспособности профессионала* // Институт психологии Российской Академии Наук. *Организационная психология и психология труда*. - 2017. - Т.2. - №1. - С. 23-53.
174. Мельник, Ю.А. *Системное описание управленческого потенциала* // *Петербургский психологический журнал*. - 2015. - № 12. - С.55-87.
175. Минакова, С.С., Николаева А.А. *Изучение управленческого потенциала директора школы* // *Казанский педагогический журнал*. - 2020. - № 2 (139). - С. 61-68.
176. Михайловский, В.Г., Пестов В.А., Шилина И.Б. *Генезис профессионализации специалистов* // *Социальные отношения*. - 2014. - №2(9). - С. 48-60.
177. Моисеева, О.А. *Подготовка кадров в сфере рекламы и public relations: конвергенция традиционного и инновационного* // *Теоретико-методологические и прикладные аспекты социальных институтов права, экономики, управления и образования* *Материалы Всероссийской научной конференции с международным участием*. Гуманитарно-социальный институт. - 2016. - С. 309-314.
178. Морозова, Е.Н., Коровкин С.Ю. *Влияние категориальной структуры задачи на процесс решения* // *Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки*. - 2017. - №2(40). - С. 106-109.
179. Морозюк, Ю.В., Морозюк С.Н. *Рефлексивные портреты сотрудников организации с различным уровнем лояльности*



- // Социально-гуманитарные технологии. - 2016. - №1(01). - С. 129-134.*
180. Морозюк, Ю.В., Морозюк С.Н. Саногенная рефлексия как фактор стрессоустойчивости персонала организации // *Вестник Финансового университета. - 2012.- №4(70). - С. 99-101.*
181. Мхитарян, В.С., Сиротин В.П. Применение многомерных статистических методов в экономике и оценке качества // *Вопросы статистики. - 2011. - №1. - С. 65-66.*
182. Нагибина, Н.И., Щукина А.А. HR-digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами // *Интернет-журнал Науковедение. - 2017. - Т.9. - №1.- С. 24.*
183. Нарциссова, С.Ю., Котовская С.В. Мышление и задачи в процессе управления персоналом: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова, С.В. Котовская. – М.: Академия МНЭПУ. – 2018. – 244с.
184. Нарциссова, С.Ю., Бочкарева С.И., Копылова Н.Е., Высоцкая Т.П., Ростеванов А.Г., Голубничий С.П. Адаптивный спорт: развитие и организация: учебное пособие. – М.: Академия МНЭПУ. – 2020. – 212 с.
185. Нарциссова, С.Ю., Бочкарева С.И., Копылова Н.Е., Котовская С.В., Ростеванов А.Г., Зайцев В.А. Социокультурные особенности организации инклюзивного спорта и образования: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова, С.И. Бочкарева, Н.Е. Копылова, С.В. Котовская, А.Г. Ростеванов, В.А. Зайцев. – М.: Академия МНЭПУ. – 2019. – 303 с.
186. Нарциссова, С.Ю. Мышление современного управленца // *Психология и психотехника. - 2014. - №12. - С. 1342-1360.*
187. Нарциссова С.Ю. Психология труда: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. - М.: Академия МНЭПУ. - 2016. -121 с.
188. Нарциссова, С.Ю. Экономическое мышление: особенности и задачи развития // *Предпринимательство и бизнес: теория, методология и практика эффективного управления. - 2016. - С. 273-275.*
189. Нарциссова, С.Ю. Кадровая политика торговой организации и элементы повышения эффективности

- управленческой деятельности: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Академия МНЭПУ. - 2017. - 175 с.*
190. Нарциссова, С.Ю. *Личность сквозь призму когнитивных структур // Наука и современность. - 2010. - №6-1. - С. 384-393.*
191. Нарциссова, С.Ю. *Феномен когнитивного стиля в психологии // Наука и современность. - Новосибирск: НГТУ, - 2011. - С. 77-83.*
192. Нарциссова, С.Ю. *Переговорный процесс и аргументация: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. - М.: Академия МНЭПУ. - 2016. - 126 с.*
193. Нарциссова, С.Ю. *Аргументативный дискурс в обучении (психосемиотический подход) // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. - 2010. - №16-1. - С. 67-75.*
194. Нарциссова С.Ю., Маклаков В.В. *Высшее образование: педагогика высшей школы в информационном обществе: учебное пособие. - М.: Академия МНЭПУ. - 2018. – 285с.*
195. Нарциссова, С.Ю. *Кадровая политика торговой организации и элементы повышения эффективности управленческой деятельности: учебное пособие. - М.: Академия МНЭПУ. - 2016. - 142 с.*
196. Нарциссова, С.Ю. *Психология и педагогика развития: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. - М.: Академия МНЭПУ. - 2016. - 161с.*
197. Нарциссова, С.Ю. *Психология управления: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. - М.: Академия МНЭПУ. - 2-е изд., перераб. и доп. - 2017. - 166 с.*
198. Нарциссова С.Ю. *Психология управления: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. - М.: Академия МНЭПУ. - 2016. - 159 с.*
199. Нарциссова, С.Ю. *Психология труда: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. - М.: Академия МНЭПУ. - 2-е изд., перераб. и доп. - 2017. - 139 с.*
200. Нарциссова, С.Ю. *Когнитивно-стилевые аспекты аргументации // Научные проблемы гуманитарных исследований. - 2011. - №2. - С. 180-187.*

201. Нарциссова, С.Ю. *Взаимодействие со студенческой аудиторией в устном учебно-педагогическом дискурсе: монография* / С.Ю. Нарциссова. - М.: Академия МНЭПУ. - 2017. - 141 с.
202. Нарциссова, С.Ю. *Психология личности: учебное пособие* / С.Ю. Нарциссова. - М.: Академия МНЭПУ. - 2016. - 214 с.
203. Нарциссова, С.Ю., Шеркунов С.А. *Брендинг: учебное пособие* / С.Ю. Нарциссова, С.А. Шеркунов. - М.: Академия МНЭПУ. - 2018. - 222 с.
204. Нарциссова, С.Ю. *Дискурс и его потенциал в учебном процессе // Психология и психотехника.* - 2017. - № 2. - С. 45-58.
205. Нарциссова, С.Ю. *Переговорный процесс и аргументация / Учебное пособие* / С.Ю. Нарциссова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Академия МНЭПУ. - 2017. - 155 с.
206. Нарциссова, С.Ю., Сиротин В.П. *Мышление: феноменология процесса: монография* / С.Ю. Нарциссова, В.П. Сиротин. - М.: Академия МНЭПУ. - 2017. - 189 с.
207. Нарциссова, С.Ю. *Дискурс в стратегиях коммуникации // Материалы ежегодной научно-практической конференции памяти Дага Хаммаршельда.* - 2016. - Т.2. - С. 268-271.
208. Нарциссова, С.Ю., Блинова А.А. *Менеджер: критерии отбора // Материалы ежегодной научно-практической конференции памяти Дага Хаммаршельда.* - 2016. - Т.2. - С. 101-103.
209. Нарциссова, С.Ю. *Правосознание, правовое мышление, правовая аргументация: учебное пособие* / С.Ю. Нарциссова. - М.: Академия МНЭПУ. - 2016. - 132 с.
210. Нарциссова, С.Ю., Куликова С.В. *Когнитивная аналитика социального пространства информационной среды // Гуманитарные науки в современном образовании: проблемы, решения, перспективы развития: сборник научных трудов.* - М.: МЭСИ. - 2014. - С. 174-180.
211. Нарциссова, С.Ю., Шеркунов С.А. *Корпоративная социальная ответственность: учебное пособие* / С.Ю. Нарциссова, С.А. Шеркунов - М.: Академия МНЭПУ. - 2018. - 167 с.

212. Нарциссова, С.Ю. Личностно-смысловое аргументирование в обучении // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. - 2010. - № 16-1. - С. 75-81.
213. Нарциссова, С.Ю., Куликова С.В. Маркетинговые коммуникации: традиции и современность: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова, С.В. Куликова. - М.: Академия МНЭПУ. - 2018. - 133 с.
214. Нарциссова, С.Ю., Носков Ю.М., Крупенников Н.А., Матвиенко С.В., Кондратьев В.С. Мышление как фактор развития личности: моделирование когнитивно-стилевых особенностей аргументации // Национальная безопасность / nota bene. - 2013. - 5. - С. 124 - 148.
215. Нарциссова, С.Ю. Мышление дизайнера: деятельностно-психологические особенности: монография / С.Ю. Нарциссова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Академия МНЭПУ. - 2016. - 238 с.
216. Нарциссова, С.Ю. Когнитивный стиль и содержательные показатели аргументов // Психология и психотехника. - 2011. - №2. - С. 50-61.
217. Нарциссова, С.Ю., Сиротин В.П. Мышление: феноменология процесса: монография / С.Ю. Нарциссова, В.П. Сиротин. - М.: Академия МНЭПУ. - 2-е изд., перераб. и доп. - 2018. - 200 с.
218. Нарциссова, С.Ю. Когнитивная аналитика в управлении высшим образованием // Национальная безопасность / nota bene. - 2014. - №6. - С. 894-914.
219. Нарциссова, С.Ю. Организация деятельности пресс-службы и позиционирование новостей: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. - М.: Академия МНЭПУ. - 2017. - 213 с.
220. Нарциссова, С.Ю. Психология личности: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. - М.: Академия МНЭПУ. - 2-е изд., перераб. и доп. - 2017. - 230 с.
221. Нарциссова, С.Ю. Аргументация в контексте психолингвистики // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. - 2010. - №17. - С. 31-35. - С. 31-35.

222. Нарциссова, С.Ю. Педагогическая психология: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. - М.: Академия МНЭПУ. - 2017. - 185 с.
223. Нарциссова, С.Ю. Аргументация, дискурс и индивидуализация образования // Психология и психотехника. 2011. - №9(36). С.60-70.
224. Нарциссова, С.Ю. Переговорный процесс и аргументация / Учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. -3-е изд., перераб. и доп. -М.: Академия МНЭПУ. -2018. - 163 с.
225. Нарциссова, С.Ю. Мышление дизайнера: деятельностно-психологические особенности: монография / С.Ю. Нарциссова. 4-изд., перераб. и доп. - М.: Академия МНЭПУ. - 2018. - 263 с.
226. Нарциссова, С.Ю. Личность и мышление: когнитивно-стилевая детерминация аргументации // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. - 2011. - №18. - С. 12-17.
227. Нарциссова, С.Ю. Правосознание, правовое мышление, правовая аргументация: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. - 2-е изд. перераб. и доп. - М.: Академия МНЭПУ. - 2017. - 141 с.
228. Нарциссова, С.Ю. Мышление дизайнера: деятельностно-психологические особенности: монография / С.Ю. Нарциссова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Академия МНЭПУ. - 2017. - 252 с.
229. Нарциссова, С.Ю. Преподаватель вуза: требования, образовательные стандарты и мастерство: учебное пособие. - М., Академия МНЭПУ. - 2018. - 128 с.
230. Нарциссова, С.Ю. Профессиональная этика юриста: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. - М.: Академия МНЭПУ. 3-е изд., перераб. и доп. - 2017. - 120 с.
231. Нарциссова, С.Ю., Попадайкин В.В. Проблемы гуманитаризации высшего технического и экономического образования через призму коэволюции Н. Моисеева // Материалы ежегодной научно-практической конференции Экологическое образование в интересах устойчивого развития. - 2017. - Т.4. - С. 103-106.

232. Нарциссова, С.Ю. Психология аргументации правовых решений и мнений о взаимодействии в киберпространстве: монография / С.Ю. Нарциссова. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Академия МНЭПУ. - 2017. - 274 с.
233. Нарциссова, С.Ю. Психология аргументации правовых решений и мнений о взаимодействии в киберпространстве: монография / С.Ю. Нарциссова. - М.: Академия МНЭПУ. - 2015. - 207 с.
234. Нарциссова С.Ю. Аргументация как фактор смыслообразования в обучении // *ВВ: Психология и психотехника*. - 2012. - №1. - С. 165-195.
235. Нарциссова, С.Ю. Психология безопасной коммуникации: монография / С.Ю. Нарциссова. - 2-е изд., доп. - М.: Академия МНЭПУ. - 2018. - 316 с.
236. Нарциссова, С.Ю. Экологический дискурс: особенности развития и роль в жизни общества // *Материалы ежегодных Моисеевских чтений*. 2016. - Т. 6. - С. 320-331.
237. Нарциссова С.Ю. Психология и педагогика развития: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Академия МНЭПУ. - 2017. - 170 с.
238. Нарциссова, С.Ю. Психология и социология журналистики: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. - М.: Академия МНЭПУ. - 2017. - 168 с.
239. Нарциссова, С.Ю. Спорт как потребность и как деятельность: учебное пособие / С.Ю. Нарциссова. - М.: Академия МНЭПУ. - 2-е изд., перераб. и доп. - 2017. - 115 с.
240. Нарциссова, С.Ю. Психология безопасной коммуникации: монография. - М.: Академия МНЭПУ. - 2016. - 267 с.
241. Нарциссова, С.Ю., Карпухина М.В. Удовлетворенность трудом как фактор экологии трудовой деятельности // *Материалы ежегодной научно-практической конференции Экологическое образование в интересах устойчивого развития*. - 2016. - Т.2. - С. 368-371.
242. Нарышкин, С.Е. Иностранные инвестиции и развитие экономики России: автореф. дис. ... докт.экон. наук. - СПб. - 2010. - С. 12.
243. Нестик, Т.А., Жукова Е.В. Психологические особенности

- отношения руководителей к будущему своей организации // Психология человека в современном мире. - М., 2009. - С. 344-348.*
244. *Нестик, Т.А. Жизнеспособность социальной группы: основные подходы к обучению // Жизнеспособность человека: индивидуальные, профессиональные и социальные аспекты. - М., 2016. - С. 176 - 192.*
245. *Низяева, И.В., Степанов С.А Информационное обеспечение охраны здоровья работников // Актуальные проблемы медицины труда. - М.: РЕИНФОР. - 2009. - С. 33-37.*
246. *Николаева, А.А., Караханян К.Г. Влияние социальной идентичности на построение карьеры в управленческой деятельности // Социально-экономические и психологические проблемы управления. - М.: МГППУ. - 2013. - С. 260-270.*
247. *Одегов, Ю.Г., Логинова Е.В. Современные тренды в работе с персоналом: обзор современных практик // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. - 2016. - №4. - С. 101-109.*
248. *Осипова, О.С. Эффективное управление человеческими ресурсами как основа устойчивого развития // Управление устойчивым развитием. - Спб. - 2015. - С. 392-412.*
249. *Основы менеджмента / М. Мескон и др. - М.: Управление. - 1995. - 276 с.*
250. *Организационная психология / под ред. Г.В. Суходольского. - Харьков: Гуманитарный центр. - 2004. - 256 с.*
251. *Ореховский, П.А. Общая экономическая теория. в 2Т.Т.1 / П.А. Ореховский. - Обнинск: МАСЗ. - 2000. - 181 с.*
252. *Островский, С.Н. Психология управления: учебно-методическое пособие / С.Н. Островский. - Минск: БНТУ, 2009. - 139 с.*
253. *Петрушихина, Е.Б. Этическое лидерство: понятие и проблемы исследования // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. - 2016. - №1(3). - С. 46-55.*
254. *Петрушихина, Е.Б. Психологические аспекты принятия кадровых решений руководителем // Современная*

- социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования.* - 2013. - №1. - С. 39-46.
255. Петрушихина, Е.Б. Интеллект руководителя как фактор эффективности управленческой деятельности // *Современная социальная психология: теоретические подходы и прикладные исследования.* - 2011. - №2. - С. 75-83.
256. Печчеи, А. Человеческие качества: Пер. с англ.- М.: Прогресс. - 1985. - 312с.
257. Попов Е.В. Эндогенность и экзогенность управленческого потенциала предприятия // *Шумпетеровские чтения.* - 2018. - Т.1. - С. 154-165.
258. Третьякова, А.Н., Полевая М.В. Психологические методы управления персоналом // *Научный вестник МГИИТ.* - 2012. - №2(16). - С. 112-117.
259. Панферов, В.Н. Когнитивные эталоны и стереотипы взаимопознания людей // *Вопросы психологии.* -1982. -№5. - С. 33-39
260. Погодина, А.В., Котляр М.Л. Социально-психологическая ситуация как характеристика уникальности образовательного учреждения // *Психологическая наука и образование [www.psyedu.ru](http://www.psyedu.ru).* - 2014. - №2. - С. 320-333.
261. Погодина, А.В., Литвинова Е.Ю., Харченко М.А. Организационный психолог: сравнительный анализ ожиданий руководителей разного уровня // *От истоков к современности.* - М.: Когито-Центр. - 2015. - С. 151-154.
262. Погодина, А.В., Крылова С.Д. Модели корпоративной культуры вузов различной длительности существования // *Личность и группа в образовательном пространстве. Сборник научных трудов.* - М., 2008. - С. 118-128.
263. Полевая, М.В. Основные составляющие эффективности руководителя // *Научный вестник МГИИТ.* - 2015. - №3. - С. 52-56.
264. Пономарев, И.П. Мотивация работой в организации. - М.: Едиториал УРСС. - 2004. - 224 с.
265. Попадейкин, В.В., Нарциссова С.Ю. Правосознание и правовой менталитет // *Материалы ежегодных*



- Моисеевских чтений. - 2016. - Т.6. - С. 340-344.*
266. Панасюк, А.Ю. *Управленческое общение: практические советы. - М.: Экономика, - 1990. - 112 с.*
267. *Правовые основы предпринимательской безопасности. - М.: РУДН. - 2003. - 188 с.*
268. Просветов, Г.И. *Менеджмент: задачи и решения: Учебно-практическое пособие. - М.: Альфа-Пресс. - 2009. - 568 с.*
269. Пряжников, Н.С. *Напряженность труда: методы оценки и профилактики // Управленческие науки в современном мире. - 2015. - Т.1. - №1. - С. 533-538.*
270. Пряжникова Е.Ю., Сергеева И.А., Мальсагова Д.М. *Современный управленческий потенциал HR подразделения // Проблемы теории и практики управления. - 2020. - № 3. - С. 88-97.*
271. Пьянкова, Г.С. *Развитие профессиональной рефлексии: учебное пособие / Г.С. Пьянкова; Краснояр. гос. пед. ун-т им. В.П. Астафьева. - Красноярск, 2009. - 276 с.*
272. Пьянкова, Г.С. *Рефлексия в структуре интегральной индивидуальности профессионала: монография / Г.С. Пьянкова. – Красноярск: КГПУ им. В.П. Астафьева. - 2008. - 260 с.*
273. Радушкина, Д.Е., Никонова Я.И. *Технологии правильного выбора стимулов в менеджменте // Лучшая научно-исследовательская работа 2017: экономика, политика, социология и право сборник статей победителей VII Международного научно-практического конкурса. - 2017. - С. 65-68.*
274. Разинькова О.П. *Концепция управленческого потенциала как самостоятельного вида потенциала предприятия // Вестник Тверского государственного технического университета. Серия: Науки об обществе и гуманитарные науки. - 2013. - №1. - С. 42-49.*
275. Райзберг, Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. *Современный экономический словарь. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М. - 2004. - 480 с.*
276. *Рефлексивно-организационные аспекты формирования мышления и личности в образовании и управлении / И.Н.*

- Семенов, Г.И. Давыдов, Т.Г. Болдина и др. - М.: ИРПТиГО. - 2003.
277. Розанова, В.А. Психология управленческой деятельности / В.А. Розанова. - М.: Экзамен, 2003. - 190 с.
278. Ростеванов, А.Г., Зайцев В.А., Нарциссова С.Ю. Концепция социально-психологической подготовки к занятию спортом: роль личности и мышления // Психология и психотехника. - 2016. - № 8. - С. 681-690.
279. Ростеванов, А.Г., Копылова Н.Е., Бочкарева С.И., Высоцкая Т.П., Зайцев В.А., Нарциссова С.Ю. Организационные и психолого-педагогические аспекты спортивной деятельности: учебное пособие / А.Г. Ростеванов, Н.Е. Копылова, С.И. Бочкарева, Т.П. Высоцкая, В.А. Зайцев, С.Ю. Нарциссова. Под общ. ред. С.Ю. Нарциссовой. – М.: Академия МНЭПУ. – 2020. – 291 с.
280. Рывльская, Е.А. Жизнеспособность и качественно-своеобразное становление жизненного мира человека: нарративный подход // Современные проблемы науки и образования. - 2013. - №6. - С. 844 - 887.
281. Рывльская, Е.А. Психологическая структура жизнеспособности человека: синергетический контекст // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. - 2011. - № 142. - С. 72 - 83.
282. Рубинштейн, С.Л. О мышлении и путях его исследования / С.Л. Рубинштейн. - М.: Академия наук СССР. - 1958. - 143с.
283. Самоукина, Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. - М.: Вершина. - 2006. - 224с.
284. Севостьянова, Е.Н. Воздействие управления человеческого капитала на инновационность организации // Научный альманах. - 2017. - №1-1(27). - С. 168-172.
285. Селезнева, Н.Т. Критериальная система психологической культуры как механизм оценивания позиции руководителя «Я- профессионал» // научн.-метод. вестник. Вып. 5. - Красноярск: КГПУ. - 2004. - С.255-270.
286. Семibrатов, Д.А. Интеграция систем и методов менеджмента как условие инновационного развития

- предприятия // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия «Экономика». - 2012. - Вып. 3(54). - С. 398-400.
287. Сергиенко, Е.А. Контроль поведения как индивидуальный ресурс жизнеспособности человека // Жизнеспособность человека: индивидуальные, профессиональные и социальные аспекты. - М., 2016. - С. 247 - 264.
288. Сиротин, В.П., Егоров А.А. Влияние дополнительного профессионального образования на состояния работников на рынке труда // Управление инновациями - 2017. - М. - 2017. - С. 80-83.
289. Сиротин, В.П., Егоров А.А. Капитализация профессиональных знаний как фактор экономического развития // Друкеровский вестник. - 2016. - №3(11). - С. 70-77.
290. Сиротин, В.П. Моделирование степени удовлетворенности россиян уровнем своих доходов // Мы продолжаем традиции российской статистики Материалы I Открытого российского статистического конгресса. - 2015. - С. 566-567.
291. Сиротин, В.П., Архипова М.Ю. Декомпозиция распределений в моделировании социально-экономических процессов: монография / Сиротин В.П., Архипова М.Ю.; М.: Московский гос. ун-т экономики, статистики и информатики. - 2011. -146 с.
292. Сиротин, В.П., Губарев М.А. Уровень и качество жизни населения России и США: сравнительный анализ // Управление развитием крупномасштабных систем MLSD'2017 Материалы Десятой международной конференции: в 2-х томах. Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова; Российская академия наук; Под общей редакцией С.Н. Васильева, А.Д. Цвиркуна. - 2017. - С. 379-381.
293. Сиротин, В.П., Быченков Д.В. Политический риск как фактор прямых иностранных инвестиций в развивающиеся экономики // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. - 2013. - Т13. - №4-1. - С. 513-521.

294. Сиротин, В.П., Нарциссова С.Ю. *Общее и различное в ментальности юриста и управленца: характерологический и эмпирический анализ* // *Юридическая психология*. - 2016. - №1. - С. 21-27.
295. Сиротин, В.П., Нарциссова С.Ю. *Аргументация в когнитивно-стилевой модели: эмпирико-статистический анализ* // *Системная психология и социология: Всероссийское периодическое издание научно-практический журнал*. - М.: МГПУ. - 2015. - № 4. С.55-69.
296. Сиротин, В.П., Нарциссова С.Ю. *Аргументы в исследовании дискурса* // *Материалы ежегодной научно-практической конференции памяти Дага Хаммаршельда*. 2016. - Т.2. - С. 283-288.
297. Скибицкий, Э.Г., Толысбаев Б.С. *Управление человеческим капиталом как фактор инновационного развития организации* // *Инновации*. - 2011. - №6. - С.36-45.
298. Скориков, М.Н. *Стратегия управления человеческими ресурсами при формировании персонала организаций* / М.Н. Скориков, Н.В. Штода // *Современные тенденции развития науки и технологий*. - 2016. - №1-11. - С. 112-120.
299. Скрипак, Д.М., Николаева А.А. *Межличностные конфликты в системе государственного управления* // *Экономика и менеджмент систем управления*. - 2018. - Т.28. - №2.2. - С. 252-256.
300. Скрипникова, М.И., Смирнов Ю.И., Александрова Е.В. *Роль образования в процессе формирования человеческого капитала* // *Государство и рынок: механизмы и институты евразийской интеграции в условиях усиления глобальной гиперконкуренции коллективная монография*. Санкт-Петербург. - 2017. - С. 620-624.
301. Соколова, М.И. *Управление процессом мотивации. Практическое использование теорий мотивации / Мотивация и оплата труда*. - №3. - 2007. - С.198-206.
302. Солонцова, Г.В. *Использование цифровых инструментов в оценке влияния управленческого потенциала на эффективность компании* // *Вестник ИЭАУ*. - 2019. - № 23. - С. 12.

303. Спивак, В.А. *Организационное поведение и управление персоналом*. - СПб.: Питер. - 2003. - 416 с.
304. Спивак, В.А. *Регуляторы поведения работников организации // Управление персоналом / Ученые записки*. - 2015. - С. 17-23.
305. Спивак, В.А. *Направленность личности и теории мотивации: научность против обобщенности // Инновационные персонал-технологии в развитии кадрового потенциала организации*. - Санкт-Петербург. - 2017. - С. 54-59.
306. Спивак, В.А. *Системный подход к изменениям в организациях // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина*. - 2014. - Т.6.- №2. - С. 95-115.
307. Степанов, С.Ю. *Рефлексивная практика творческого развития человека и организаций / С.Ю. Степанов*. - М.: Наука. - 2000. - 174с.
308. Степанов, С.А., Пилищенко В.А., Глушкова Н.Ю., Воротилова Т.Б. *Как протекают и каков исход профессиональных заболеваний в современной России // Здоровье населения и среда обитания*. - 2009. - №4(193). - С. 10-12.
309. Сысоев, В.В., Овсяник О.А. *К вопросу о психологической подготовке специалиста к профессиональной деятельности // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Психологические науки*. - 2015. - №3. - С. 99-111.
310. Тайкова, Л.В., Тайков С.М. *Лидерство как инструмент эффективного управления // Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого*. - 2016. - №5(96). - С. 107-109.
311. Толочек, В.А. *Карьера как социально-психологический феномен // Перспективы психологической науки и практики сборник статей Международной научно-практической конференции*. - 2017. - С. 383-386.
312. Толочек, В.А. *Индивидуальный стиль деятельности - устойчивость и изменчивость // Вопросы психологии*. -

- 1987.- №4. - С. 100-108.
313. Толочек, В.А. Проблема индивидуального стиля деятельности в психологии: прошлое, настоящее и будущее // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. - 2010. - №2. - С. 43-52.
314. Толочек, В.А. Стили делового общения: парадоксы изучения феномена // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. - 2017. - №2(40). - С. 84-88.
315. Уманский, Л.И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов // Методология и методы социальной психологии. - М. - 1977. - С. 57-58.
316. Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. - М.: Республика, - 1992. - 351 с.
317. Управление персоналом организации / Под ред. Кибанова А.Я. - М.: ИНФРА-М. - 1999. - 512 с.
318. Филонов, Л.Б. Коммуникация, общение, взаимодействие // Мир психологии. - 1996. - №3. - С.12.
319. Филонов, Л.Б., Быстрова И.В. Факторы, влияющие на контактное взаимодействие при первичном восприятии // Ученые записки Российского государственного социального университета. - 2012. - №1(101). - С. 93-95.
320. Филяева, О.В., Коровкин С.Ю. Поведенческие паттерны в процессе решения творческих задач // Современные исследования интеллекта и творчества М.: Институт психологии РАН. - 2015. - С. 126-140.
321. Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность: пер. с нем. в 2т.- М.: Педагогика. - 1986. - Т.1. - 406 с.
322. Хухлаев, О.Е., Балашова Е.А. Социальные представления об отношениях руководства и подчинения: кросс-культурные различия // Социальная психология и общество. - 2010. - №1. - С. 91-105.
323. Хузина, З.Р. Содержание управленческого потенциала руководителя образовательного учреждения // Научный электронный журнал Меридиан. - 2020. - № 14 (48). - С. 120-122.
324. Царева, Н.А. Инновационный подход к управлению

- человеческими ресурсами: концепция «job crafting intervention» // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. - 2017. - Т.6. - №2(19). - С. 295-298.
325. Цветков, В.Л., Хрусталева Т.А., Танов А.М. Стиль общения руководителя в контексте предупреждения служебных конфликтов и оптимизации управленческой деятельности // *Психопедагогика в правоохранительных органах*. - 2017. - №4(71). - С. 60-66.
326. Чулакова, А.Л., Широкова Л.В. Измерение уровня корпоративной социальной ответственности бизнеса в регионе // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия Экономика. Социология. Менеджмент*. - 2011. - №2. - С. 75-82.
327. Чэнь, Я., Хиль М.С. Актуальные вопросы современного управления человеческим ресурсом предприятия // *Аллея науки*. - 2017. - Т.1. - №15. - С. 27-31.
328. Шапиро, С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа. - 2005. - 224 с.
329. Щекин, Г.В. Практическая психология менеджмента. Как делать карьеру. Как строить организацию: научно-практическое пособие / Г.В. Щекин. - Киев: 1994. - 216 с.
330. Шелдрейк, Дж. Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. - СПб.: Питер. - 2001. - 352 с.
331. Шишов, С.Е. Формирование кадрового потенциала для высокотехнологичной экономики // *Нанотехнологии. Экология. Производство*. - 2009. - №2(2). - С. 66-69.
332. Шишов, С.Е., Артемьева С.И., Положенцева И.В. Управление рисками в процессе внедрения механизмов реализации моделей государственно-общественного управления образованием // *Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии*. - 2016. - Т.5. - №1. - С. 61-64.
333. Шульга, Т.И., Евенко С.Л. Новые направления кадровой политики специалистов (разработка профессиональных стандартов) // *Педагогическое образование и наука*. - 2014. - №3. - С. 120-123.

334. *Энциклопедический словарь работника кадровой службы / Под общ. ред. В.М. Анисимова. - М.: ИНТРА-М. - 1999. - 328 с.*
335. *Яковлева, Т.М. Особенности проведения PESTEL-анализа // Вестник науки и образования. - 2017. - Т.1. - №6(30). - С. 49-52.*
336. *Якокка, Ли. Карьера менеджера: пер. с англ. / Ли Якокка. - М.: Прогресс, 1991. - 134 с.*
337. *Якубко, Я.С., Никонова Я.И. Управление карьерой сотрудников в организации // Лучшая научно-исследовательская работа 2017: экономика, политика, социология и право. Сборник статей победителей VII Международного научно-практического конкурса. - 2017. - С. 127-130.*
338. *Яранцева, Ю.И. Командообразование как потребность в формировании управленческого потенциала // Российская наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. - 2019. - №3(28). - С. 87-88.*
339. *Ярикова, О.Н. Особенности управления персоналом в современной организации // Наука и искусство управления Материалы IV Международного конкурса научных работ. - 2017. - С. 302-304.*
340. *Ясвин, В.А. Модель коммуникативного тренинга для специалистов, работающих с молодёжью // Высшая школа: опыт, проблемы, перспективы. - 2017. - С. 353-357.*
341. *Daily C.M., Dalton D.R., Cannella A.A. Corporate governance: Decades of dialogue and data (Special issue) // Academy of Management Review. - 2003. - Vol. 28. - P. 371-382.*
342. *Daniels K., de Chernatony L., Johnson G. Validating a method for mapping managers' mental models of competitive industry structures//Human Relations. -1995. - Vol. 48. - P. 975-991.*
343. *Daniels K., Johnson G., de Chernatony L. Differences in managerial cognitions of competition // British Journal of Management. -1994. -Vol. 5. -P. 521-529.*
344. *Fiol C.M., Huff A.S. Maps for managers: Where are we? Where do we go from here? // Journal of Management Studies. - 1992. -Vol. 29. - P. 267-285.*



345. Forbes D.P., Milliken F.J. *Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups* // *Academy of Management Review*. - 1999. - Vol. 24. - P. 489-505.
346. Gibson C.B. *From knowledge accumulation to accommodation: Cycles of collective cognition in work groups* // *Journal of Organizational Behavior*. - 2001. - Vol. 22. - P. 121-134.
347. Guzzo R., Dickson M.W. *Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness* // *Annual Review of Psychology*. -1996. -V. 47. -P. 307-338.
348. Hodgkinson G.P. *Comparing managers' mental models of competition: Why self-report measures of belief similarity won't do* // *Organization Studies*. -2002. - Vol. 23. -P. 63-72.
349. Reger R.K., Gustafson L.T., Demarie S.M., Mullane J.V. *Reframing the organization: Why implementing total quality is easier said than done* // *Academy of Management Review*. - 1994. - Vol. 19. - P. 565-584.
350. Mayo E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. - N.Y., - 1993. - 194 p.
351. Sirotin V., Arkhipova M. *Cooperation and innovation activity: study of the relationship at the regional level* // *Proceedings of the European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE 10. Cep. «Proceedings of the 10th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, ECIE 2015»* - 2015. - P. 673-682.
352. Strauss C. & Sayles L. K. *Personnel: The human problems of management*. 3rd ed. Englcwood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1972.
353. Stroeva O., Mironenko N., Polyenin A., Lyapina I., Lukyanchikova T. *Formation of organizational directions for implementing road mapping into activities of industrial enterprises* // *Contributions to Economics*. - 2017. - №9783319606958. - C. 143-150.
354. Stroeva O.A., Mironenko N.V., Lyapina I.R., Petrukhina E.V. *Peculiarities of formation of socially oriented strategy of economic growth of national economy* // *European Research Studies Journal*. - 2016. - T.19. - №2 Special Issue. - C. 161-

170.

355. *Stroeveva O.A., Mironenko N.V., Merkulov P.A., Chubarets O.V. Transformation of national innovative systems: Russian and foreign experience // Asian Social Science. - 2015. - T.11. - №20. - P. 206-219.*
356. *Stroeveva O., Sukhorukova N., Tsvyrko A., Ivashchenko T. Development of factoring market in Russia // European Research Studies Journal. - 2015. - T.18. - №3. - P. 51-62.*
357. *Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis //Administrative Science Quarterly, Vol.28, 1983. - P. 339-358.*
358. *Yevenko S.L., Samarina T.V., Korchemny P.A. Volition qualities and success of professional activity of mid level managers: scientific approaches, psychological diagnostics and present state // Man in India. - 2017. - T.97. - №15. - P. 41-53.*

*Котовская Светлана Владимировна  
Маклакова Елена Владимировна  
Нарциссова Стэлла Юрьевна*

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ: ПРОБЛЕМЫ  
ЛИЧНОСТНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ**

*учебное пособие*

*2-е издание, переработанное и дополненное*

Под общ. ред. С.Ю. Нарциссовой

Подписано к публикации. 11.20.

Формат издания 60x84/16

Усл.-печ. л. 10,93

*(Электронная версия издания)*

**Издательство «Академия МНЭПУ»**

г. Москва, ул. Космонавта Волкова, 20