

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

Л. Н. Боронина
З. В. Сенок

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Рекомендовано методическим советом УрФУ
в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся
по программе бакалавриата по направлению подготовки
081100 «Государственное и муниципальное управление»

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2015

ББК У291.217я73-1
Б835

Рецензенты:

И. А. Гусева, кандидат экономических наук, доцент,
профессор кафедры «Финансовые рынки и финансовый инжиниринг»
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации;

Е. И. Пургина, кандидат философских наук,
доцент кафедры высшего педагогического образования
Уральского государственного педагогического университета

Боронина, Л. Н.

Б835 Основы управления проектами : [учеб. пособие] /
Л. Н. Боронина, З. В. Сенук ; М-во образования и науки Рос.
Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург : Изд-во Урал.
ун-та, 2015. — 112 с.

ISBN 978-5-7996-1416-4

В учебном пособии рассматривается технология проектной деятельности, институциональные подсистемы проектов, методы и средства разработки проектов. Материал излагается в соответствии с оригинальной авторской методикой преподавания данного курса.

Для студентов, обучающихся по управленческим направлениям и специальностям, слушателей различных учебных программ, преподавателей и специалистов-практиков, деятельность которых в той или иной степени связана с Project Management.

ББК У291.217я73-1

СОДЕРЖАНИЕ

Список основных сокращений	4
Введение	5
Глава 1. Теоретические основы проектной деятельности	10
1.1. Определение проекта. Его основные характеристики и измерения	10
1.2. Элементы проектной деятельности	14
1.3. Классификация проектов	17
1.4. Содержание и процессы управления проектами	20
Глава 2. Технология проектной деятельности: жизненный цикл проекта, его основные этапы	24
2.1. Методология и методика предпроектного анализа (анализ ситуации)...	25
2.2. Управление интеграцией (содержанием) проекта	27
2.3. Мобилизация ресурсов проекта	35
Глава 3. Разработка и управление институциональными подсистемами проекта	38
3.1. Управление временем проекта	38
3.2. Управление стоимостью проекта	46
3.3. Управление качеством проекта	54
3.4. Управление командой проекта	60
3.5. Управление коммуникациями проекта	71
3.6. Управление рисками проекта	75
Глава 4. Мониторинг проекта и оценка оказанного воздействия	91
Глава 5. Управление изменениями и завершение проекта	100
Список рекомендуемой литературы	109

СПИСОК ОСНОВНЫХ СОКРАЩЕНИЙ

ГЦ — генеральная цель

ИСП — исходное структурное разбиение

ТБ — точка безубыточности

ТЗ — техническое задание

ЧДД — чистый дисконтированный доход

ACWP (Actual cost of work performed) — фактическая стоимость выполненных работ

BAC (Budget Completion) — плановая стоимость всего проекта

BCWP (Budgeted cost of work performed) — бюджетная стоимость выполненных работ

CAPM (Certified Associate in Project Management) — сертифицированный специалист по управлению проектами

CPI (Cost Performance Index) — индекс выполнения бюджета

CPIc (Cumulative CPI) — накопительный индекс выполнения бюджета

EAC (Estimate at Completion) — оценка стоимости проекта при завершении

ETC (Estimate to Completion) — оценка стоимости оставшейся части проекта

EV (Earned Value) — достигнутый объем

EVA (Earned Value Analysis) — анализ достигнутого объема

PB (Payback period) — срок окупаемости

PERT (Program Evaluation and Review Technique) — метод оценки и пересмотра плана

PMBOK (Project Management Body of Knowledge) — профессиональные знания по управлению проектами

PMI (Project Management Institute) — Институт управления проектами

PMP (Project Management Professional) — профессионалы в управлении проектами

PV (Planned Value) — плановый объем, плановая стоимость запланированных работ

SPI (Schedule Performance Index) — индекс выполнения календарного плана

WBS (Work Breakdown Structure) — структура разбиения (декомпозиция) работ

ВВЕДЕНИЕ

В совокупности своих институциональных подсистем проектный менеджмент институционализировался только к концу XX столетия, но имел довольно интересную предысторию. Менеджмент как наука и практика управления целиком и полностью вписывается в исторический социокультурный контекст, более того, детерминирован им. Классические школы менеджмента возникают в эпоху массового промышленного производства (конец XIX — первая половина XX в.). Их методология формируется на основе систематизации практического опыта и базируется на рациональных моделях как организационных структур (пример — бюрократическая модель М. Вебера), так и процессов управления ими (теория общего администрирования А. Файоля). В этой рациональной организационно-управленческой парадигме организация рассматривается исключительно как объект управленческой практики, а сам менеджмент — как процесс воздействия на внутреннюю среду организации, упорядочивание элементов организационной системы. Методы управления также носят сугубо рациональный характер: специализация, формализация, регламентация и т. п.

Современный этап в теоретическом менеджменте начинается со второй половины XX в. Это время послевоенных перемен, связанных с бурным расцветом сферы услуг. На динамичном экономическом рынке появляется огромное количество малых и средних организаций, имеющих небольшие целевые аудитории с ситуативным потребительским спросом и поведением. Ни теории менеджмента, ни организационные теории, сформированные к тому времени, не имели универсальных рецептов для управления крупным, средним и малым бизнесом. Методологический кризис менеджмента приводит

к формированию двух новых направлений: системного и ситуационного подходов. Современные концепции менеджмента базируются на вероятностно-рациональной (ситуативной) организационно-управленческой парадигме. Организация квалифицируется как открытая система, своего рода черный ящик (известно, что на входе и на выходе, не более того), внутри которого царят синергетические эффекты разной модальности, для которых в высшей степени характерна нелинейность развития. Как следствие, актуальный проектный менеджмент интегрирует в себе методологические постулаты системного анализа и синергетической теории. Таким образом, проектная технология является порождением актуальной парадигмы культуры, практического развития менеджмента и результатом современного уровня научного управленческого знания.

Современные принципы управления требуют коллективных подходов к выполнению поставленных задач, стоящих перед организациями. Одним из самых эффективных и передовых принципов управления на сегодняшний день является управление проектами. Использование принципов проектного управления позволяет более эффективно решать задачи развития организации, повышает надежность успешного достижения поставленных целей во всех видах деятельности.

Управление проектами — это отдельная самостоятельная область управления, которая сформировалась и институционализировалась в середине XX в. как специфическая управленческая деятельность, локализованная во времени, имеющая уникальный определенный результат. Исторически проектный менеджмент оформляется с начала прошлого века, вырастая из сугубо практических нужд развивающейся промышленности, прежде всего военной, США. Первоначально в практике планирования начинают использоваться отдельные инструменты и подсистемы проекта, в частности, методика сетевого планирования, диаграмма Ганта и т. д. Впоследствии оформляются все аспекты управления проектами, разрабатывается теория, рассмотренная прежде всего как прикладная технологическая парадигма, созданная для достижения поставленной цели в условиях ограниченности всех ресурсных

составляющих и позволяющая достичь оптимального использования этих ресурсов.

В 1969 г. в США начинает работу Институт управления проектами (PMI — Project Management Institute) — международная некоммерческая ассоциация специалистов в области проект-менеджмента, объединяющая более 150 стран. PMI создан для информационной и технологической поддержки профессионалов в области управления проектами. Деятельность его связана с разработкой стандартов в этой сфере, исследовательской и учебной деятельностью, осуществлением профессиональной сертификации. Профессиональная сертификация проводится для получения степени PMP (Project Management Professional) и CAPM (Certified Associate in Project Management).

К 1987 г. управление проектами было выделено в отдельную дисциплину, и PMI разработал первую редакцию международного стандарта PMBOK. На сегодняшний день разработано несколько стандартов института, описывающих различные аспекты управления проектами.

Основной стандарт — ANSI PMI PMBOK Guide 3 Edition, 2004 — определяет предмет управления проектами и основные понятия: проект, жизненный цикл проекта, сущность управления проектом, фазы и стадии проекта, основные участники проекта, описывает 9 областей знаний управления проектами, 5 групп процессов управления проектами, 44 процесса управления проектами. Характеристика каждого процесса включает в себя исходные входные данные, методы, инструменты и выходные данные. Стандарт дает целостную системную картину отдельной области менеджмента — управление проектами.

Другие стандарты описывают отдельные аспекты управления проектами:

- PMI Practice Standard for Work Breakdown Structures — практический стандарт для иерархической структуры проекта;
- Project Manager Competency Development Framework — руководство по оценке и развитию профессиональных навыков менеджеров проектов;

- Organizational Project Management Maturity Model — стандарт зрелости управления проектами.

Перед любой организацией и любым проект-менеджером рано или поздно встает вопрос о необходимости придерживаться стандартов в своей повседневной деятельности. Можно ли избежать стандартизации? Практика показывает, что любая организация может обойтись без каких-либо рекомендаций, создавая свой собственный подход, действуя методом «проб и ошибок», с тем чтобы после череды неудачных проектов прийти к осознанию простейшей истины. Не стоит изобретать велосипед ценой огромной бесполезной траты ресурсов, лучше изучать и выполнять стандарты, в которых аккумулирован колоссальный мировой опыт.

Проектирование универсально как в экстенсивном (объектном), так и в интенсивном (инструментальном) смысле. Сегодня проектные технологии применяются в промышленном производстве, строительстве, архитектуре, дизайне, политике, культуре, образовании, социальной сфере.

С профессиональной точки зрения, проектирование институализировано и конституировано в управленческих специальностях. Проектирование как самостоятельный в интеллектуальном и социокультурном отношении тип деятельности направлен на создание новых реальных объектов с заданными качествами. Как социальный институт проектирование запускает тот социокультурный механизм, который превращает любую культурно-значимую деятельность и формируемые ею ценности в осязаемые технологические процессы и структуры. С другой стороны, проект вписывается в парадигму актуальной культуры, отражает современный социокультурный контекст. Специфика культуры, в которую вписан социальный субъект, ассимилируется им в продуктах проекта.

Любой проект всегда является комплексной задачей. Принципиальная комплексность проектной задачи определяет новый стиль управленческой деятельности, в которой взаимодействуют и взаимодополняют друг друга социально-культурные, технико-технологические и организационно-управленческие стороны. В проектном отношении видится не только объект, а вся система связей

вокруг будущего объекта. Область существования подлинно системных проблем и системных объектов — это область системной методологии, позволяющей развернуть в моделях и онтологии такое представление объекта, чтобы оно потом объясняло разные предметные представления и изображало их в виде своих проекций.

Настоящее учебное пособие является основой формирования транспрофессионального статуса проектной культуры, предопределяющей переход управленческой деятельности на более высокий уровень теоретического осмысления и практического воплощения.

Глава 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТА. ЕГО ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ИЗМЕРЕНИЯ

Проект (от англ. *project* — то, что задумывается и планируется). В современной литературе по управлению проектами можно выделить два основных подхода к определению проекта: системный и деятельностный.

Системный подход определяет проект как систему временных действий, направленных на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата. «Проект — временное предприятие для создания уникальных продуктов, услуг или результатов»¹.

Системный подход к определению проекта предопределяет основные его характеристики. Проекты могут быть разнообразными и многоплановыми. Однако все они имеют следующие общие характеристики:

— разовость — все проекты представляют собой разовое явление. Они приходят и уходят, появляются и исчезают, оставляя после себя конкретные результаты, существенно отличаясь от наших повседневных обязанностей и деятельности;

— уникальность — нет двух одинаковых проектов. Каждый из них, независимо от его результатов, в своей основе имеет что-то неповторимое, характерное только для него;

— инновационность — в процессе реализации проекта всегда создается нечто новое. Изменения могут быть большими или маленькими;

¹ Project management. A Guide to the Project Management Body of Knowledge : PMBOK guide. 3rd ed. 2004. P. 3 (далее PMI PMBOK. 2004).

— результативность — все проекты имеют вполне определенные результаты. Это может быть новый дом, напечатанная книга, модифицированная структура компании, победа на выборах. Все проекты нацелены на получение определенных результатов, иными словами, они направлены на достижение целей;

— временная локализация — все проекты ограничены четкими временными рамками. Проект — это создание чего-либо к установленному сроку, он имеет планируемую дату завершения, после которой команда проектантов распускается.

Все перечисленные характеристики взаимосвязаны и задают определенные рамки проекта, три его измерения, критерии, по которым можно оценить любой проект (рис. 1.1).

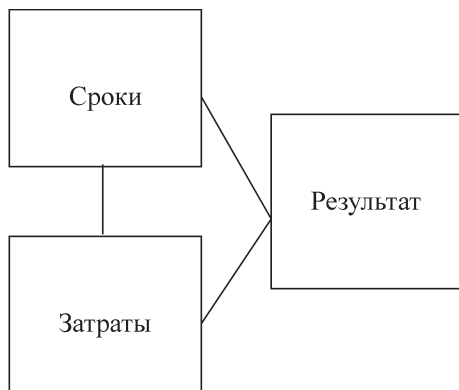


Рис. 1.1. Схема измерения проекта

Планирование и реализация проекта всегда связаны с тремя главными вопросами:

- сколько времени это займет;
- во сколько это обойдется;
- совпадет ли конечный результат с тем, что мы намечали вначале.

Первый вопрос выводит на первый план проблему временных рамок, установленных для реализации всего проекта и отдельных его этапов. Второй вопрос привлекает наше внимание к стоимости

проекта, третий касается вопроса о результативности проектной деятельности.

Универсальность и многоаспектность проектной технологии детерминированы разноуровневыми многослойными взаимодействиями и измерениями проекта. Измерения проекта — цели, время, стоимость — являются одновременно ограничениями проекта, задающими систему координат, в которой вынужден работать проект-менеджер. Сверхзадача проект-менеджера — найти оптимальное соотношение этих трех ограничений проекта, с которыми неразрывно связаны интересы участников проекта. В данном смысле сверхзадача трансформируется в соблюдение баланса интересов; как таковые ограничения становятся «фоном», «вторым планом» действия в проекте, заглавная роль в котором принадлежит именно интересам. С точки зрения измерений и интересов могут быть исследованы все подсистемы проекта.

Второй подход — деятельностный — трактует проект как деятельность субъекта по переводу объекта из наличного состояния в состояние желаемого будущего, которое наиболее полно отвечает его представлениям. Таким образом, проект в самом широком смысле может пониматься как творческая, разумная, целеполагающая деятельность субъекта.

Сущность любого проекта заключается в деятельности. Принимая во внимание определения проекта, можно дать определение проектной деятельности, или проектированию. Термин «проектирование» происходит от латинского *projectus* — проекция, брошенный вперед. Проекция — это перенос социальной субъективности настоящего в будущее. Возможность проекции обусловлена специфической способностью человека к опережающему отражению и разумному, сознательному целеполаганию. Социальная проекция — это перенос на будущее своих чувств, предпочтений, желаний, идей. Таким образом, проектирование — это процесс создания прототипа, прообраза предполагаемого или возможного объекта или состояния. Проектант как бы выбирает из множества путей, версий развития объекта именно ту, которая в максимальной степени соответствует шкале его ценностей, предпочтений,

замыслов. Проектная деятельность носит двойственный характер. С одной стороны, это деятельность идеальная, поскольку она связана с планированием будущего, промысливанием того, что должно быть. С другой стороны, проектная деятельность — это деятельность технологическая, так как она отражает процессы реализации того, что задумано.

Для того чтобы точно осмыслить суть проектирования, необходимо соотнести его с понятиями, близкими по смыслу и значению, такими как прогнозирование, планирование, конструирование.

Прогнозирование — форма предвидения, предположительная оценка будущего состояния объекта, условий его возникновения. Предвидение осуществляется с помощью методов экстраполяции, моделирования, экспертизы. Прогноз служит основой для формулировки целей развития и стратегии их достижения. Любое проектирование, связанное с промысливанием будущего, так или иначе включает в себя элементы прогнозирования будущего состояния объекта.

Планирование — это научное и практическое обоснование определения целей, выявление задач, сроков, темпов, пропорций развития того или иного явления, его реализация. План имеет детально прописанные цели, способы деятельности, результаты. Для современного менеджера и бизнесмена проект — это средство планирования и определения основных направлений оптимального использования ресурсов организации. В основе планирования всегда лежит некая программа действий, включающая в себя совокупность концептуальных целевых установок. В этом отличие программы и проекта. Программа лишь обозначает, прорабатывает необходимый набор, комплекс необходимых направлений деятельности, обозначает желаемые конечные цели и результаты, эффективность достижения этих целей. Проект же, в отличие от программы, точно рассчитывает способы развертывания деятельности по реализации программных целей в пространственно-временном континууме, детально обозначая как мелкие промежуточные цели (суммарные задачи), так и реальные действия (сами задачи). Именно эта точная проработка конечных действий, необходимых для

достижения основных целевых установок программы, позволяет с высокой степенью точности запланировать и спрогнозировать все параметры деятельности по реализации программы: сроки, материальные и нематериальные ресурсы, способы коммуникации и т. д. Можно сказать, что проект — это дальнейшая детализация, углубление и конкретизация программных установок.

Конструирование — это интеллектуальная деятельность, состоящая в целенаправленном построении в идеальной форме какого-либо объекта. Оно осуществляется посредством мысленного комбинирования различных факторов, их подбора и связывания в новый объект. В зависимости от видения будущего проектант корректирует настоящее, внедряет какие-то инновации, конструируя желаемое состояние.

Проектирование помимо конструирования, прогнозирования, планирования, моделирования тесно связано и с технологией реализации проекта. Социальный проект должен иметь продуманное инструментальное обеспечение. Это позволяет избежать превращения проектов в утопии, подмены их социальными манифестациями или социальными фантазиями, прожектами.

1.2. ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основными элементами проектной деятельности являются субъект и объект проектирования, его цель, технология (как совокупность операций), средства, методы и условия проектирования.

Субъектом проектирования всегда служат различные носители управленческой деятельности — как отдельные личности, так и организации, коллективы, социальные институты, ставящие своей целью преобразование действительности.

Кроме субъектов проектирования, участниками разработки и реализации содержательной части проектов (особенно на этапе его внедрения) могут и должны быть:

— органы принятия решений, чьи функции связаны с обеспечением проектов, их утверждением, контролем над их реализацией;

— государственные и негосударственные организации, научные и экспертные советы, способные взять на себя ответственность за разработку, обоснование, экспертизу проектов, способные привлечь внимание населения, СМИ к проектам;

— общественность, группирующаяся вокруг конкретных программ, проектов.

Объектами проектирования могут быть²:

— объекты материальной природы (например, объектом проектирования может быть строительство нового административного здания или создание нового компьютера); в результате реализации проекта появляется новый объект, вещь, предмет; вместе с тем проектироваться могут новые свойства — назначения и функции старой вещи; подобные объекты чаще связаны с техническим проектированием;

— нематериальные (невещные) свойства и отношения (например, есть такие проекты, которые направлены не на достижение материального результата, а на получение информации о клиентах, изменение нашего отношения к той или иной проблеме). Такие проекты называются «проектами влияния». Примером служат:

— рекламные кампании;

— процессы (например, проектирование систем воздействия — идеологий, систем воспитания и т. д. В этих системах имеет значение и идейная конструкция — концепция и соответствующие инструменты внедрения идей в сознание людей. Здесь широкий простор для разработки соответствующих социальных технологий, проектирования новых каналов коммуникации, стандартных алгоритмизированных элементов деятельности и т. д.);

— услуги;

— организации и структурные подразделения (в рамках проектирования организаций реализуются замыслы разного масштаба — проектируются, например, учреждения социальной службы, отрасли производства, управления и т. д.);

² Луков В. А. Социальное проектирование : учеб. пособие. М., 2003. С. 39–46.

— мероприятия (акции) (подготовка мероприятий может производиться с применением проектных методик. Это прежде всего относится к массовым мероприятиям — спортивным, праздничным, общественным и т. д.);

— законопроекты.

Каждый из выделенных объектов проектирования обладает определенной спецификой, определенными чертами. При проектировании важно выявить закономерности, характерные для данного типа объектов, применяя особые методики наряду с общими принципами и подходами.

Среди характеристик проектирования особое место занимают условия проектной деятельности или проектный фон. Это совокупность внешних по отношению к объекту проектирования условий, существенно влияющих на его функционирование и развитие. Речь идет о необходимости учета местных условий. Какие-то возможности, альтернативы могут быть реализованы, а какие-то нет — это зависит от местных условий, окружения проекта, внешних ограничений.

Цель проектирования — разработка определенного будущего состояния системы, процессов, отношений.

Средства — совокупность приемов и операций для достижения цели. В общем плане средства проектирования можно определить, как все то, при помощи чего получается, анализируется информация о состоянии процессов и тенденций их развития. Сюда же относятся средства, при помощи которых ведется непосредственное проектирование, создаются словесные описания, таблицы, схемы, сети взаимодействий.

Методы — это пути и способы достижения целей и решения задач. В практике проектирования наиболее часто используются такие методы, как мозговой штурм, экспертная оценка, метод аналогий, сетевое планирование, календарное планирование, структурная декомпозиция, имитационное моделирование, ресурсное планирование и т. д.

В рамках проекта методы и средства конкретизируются совокупностью планируемых мероприятий. Практические мероприятия

определяют направления, формы и содержание деятельности, привлекают дополнительные ресурсы, необходимые для реализации целей каждого этапа. Мероприятия могут быть направлены непосредственно на решение проблемы, а могут быть необходимы для их финансового обеспечения (аукционы, платные услуги), для формирования благоприятного общественного мнения населения через СМИ.

1.3. КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОЕКТОВ

Методы управления проектами зависят от масштаба проекта, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации. Все названные факторы являются основанием для выделения различных типов проектов, их классификации:

1) по масштабу — микропроект, малый, средний, мегапроект:

— микропроект — это чаще всего форма представления индивидуальной инициативы, получившей признание окружающих. Микропроект делается для себя и своих. Он может не требовать внешнего финансирования, специального оборудования, может создаваться из подручных средств;

— малые проекты невелики по масштабу, просты и ограничены объемами. Так, в американской практике малые проекты связаны с объемом капиталовложений в размере 10–15 млн долл., трудозатратами до 40–50 тыс. чел. Типичный пример малого проекта — модернизация действующих производств. Специфика малых проектов состоит в том, что они допускают некоторое упрощение в процедуре проектирования и реализации (простой график, руководитель — одно лицо, необязательно создание команды проекта и т. д.);

— средние проекты наиболее распространены в практике. Они имеют сравнительно небольшую длительность — 2–5 лет, требуют более тщательной проработки всех подсистем проекта и предполагают более значительные затраты;

— мегапроекты — это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью,

выделенными ресурсами, отпущенным временем. Мегапроекты обладают высокой стоимостью — до 1 млрд долл., трудоемкостью — до 2 млн чел., длительностью реализации — 5–7 лет;

2) по сложности — простой, организационно сложный, технически сложный, ресурсно сложный, комплексно сложный;

3) по срокам реализации — краткосрочный, средний и долгосрочный. Краткосрочные проекты требуют для своей реализации примерно год, максимум два, краткосрочные проекты обычно реализуются на предприятиях по производству новинок различного рода, опытных установках, восстановительных работах. Коммерческие проекты часто реализуются как краткосрочные. Среднесрочные проекты осуществляются за 3–5 лет. Длительность осуществления долгосрочных проектов 10–15 лет;

4) по требованиям к качеству и способам его обеспечения — бездефектный, модульный, стандартный. Бездефектные проекты направлены на повышение качества продукции или услуг; модульные — на обеспечение качества по какому-либо определенному направлению;

5) по уровню участников — международный, отечественный, государственный, территориальный, местный;

6) по характеру проектируемых изменений проекты делятся на инновационные и поддерживающие (реанимационные, реставрационные). Задача инновационных проектов — внедрение принципиально новых разработок. Основная цель поддерживающих проектов — сохранить *status quo*. Поддерживающие проекты, в свою очередь, можно разделить на антикризисный, чрезвычайный, проект реформирования, проект реструктуризации;

7) по сферам и направлениям деятельности — строительный, инжиниринговый, финансовый, исследовательский (маркетинговый), технический, технико-экономический, консалтинговый, научно-технический, экологический, социальный, политический и т. д.;

8) по целевым установкам — престиж-проекты и проекты влияния;

9) по особенностям финансирования — инвестиционные (основной мотив инвестора — получение прибыли), спонсорские

(спонсор предоставляет средства на поддержку проекта, если это может стать формой его рекламы или презентации, сформировать образ фирмы), кредитные (получение финансовых средств возможно только при условии предоставления гарантий кредитному учреждению, поэтому кредитный проект предполагает развернутое финансово-экономическое обоснование), бюджетные (источники финансирования — бюджеты различных уровней), благотворительные (как правило, это бездоходные и затратные проекты, финансирование таких проектов имеет форму меценатства, грантовую форму);

10) по затрачиваемым ресурсам и получаемой прибыли — коммерческий (получение прибыли), социальный (достижение социальных целей). По признаку преобладающей направленности социальные проекты могут быть: информационно-просветительскими, обучающими, реабилитационными (психологическая, социально-психологическая, трудовая реабилитация), физкультурно-оздоровительными, художественно-творческими, культурными;

11) псевдопроекты — особая группа проектов, создающая видимость проекта, форма, которая прикрывает какое-то другое содержание, не представленное в самом проекте. Выделяют две разновидности псевдопроектов — проекты-фикции и квазипроекты.

— проекты-фикции используют проектную форму как маскировку (от лат. *Fictio* — выдумка, замысел) — это могут быть псевдопроекты по типу фирмы «Рога и копыта» Остапа Бендера, когда фикция имеется уже на стадии замысла. Это могут быть своего рода и декорации деятельности — изображение позитивных результатов проекта там, где они не были достигнуты. Еще с XVIII в. для обозначения таких афер стало применяться название «потемкинская деревня»;

— квазипроекты (латинская приставка *quasi* означает «как будто») — это то, что обладает признаками настоящего проекта, но планирует нововведение, которое на самом деле таковым не является.

1.4. СОДЕРЖАНИЕ И ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Сущность любого проекта заключается в деятельности, но для того, чтобы он был успешным, необходимо тщательное и продуманное управление этим проектом, служащее гарантией эффективной деятельности, ее направленности на достижение конечной цели. Управление проектами — это методология, искусство организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых, материально-технических ресурсов на протяжении всего проектного цикла, направленное на достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для получения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта.

Задачи управления проектом:

- определить цели проекта и провести его обоснование;
- выявить структуру проекта (подцели, основные этапы работ, которые предстоит выполнить);
- определить необходимый объем и источники финансирования;
- подобрать исполнителей и сформировать команду проектантов;
- подготовить и заключить контракты;
- определить сроки выполнения проекта, составить график его реализации;
- рассчитать необходимые ресурсы;
- рассчитать смету и бюджет проекта;
- планировать и учитывать риски;
- обеспечить контроль за ходом выполнения проекта и многое другое.

Структура управления проектом обеспечивает основу для понимания управления проектами и включает в себя следующие большие разделы:

1) содержание управления проектами — описание среды, в которой функционирует проект, а также его жизненный цикл;

2) процесс управления проектами — описывает общий взгляд на то, как взаимодействуют различные процессы управления проектами, как осуществляется управление различными институциональными подсистемами проекта:

- управление замыслом проекта — инициирование и планирование замысла. Разработка стратегии проекта, его уточнение и контроль;

- управление интеграцией (содержанием) проекта — его планирование, разработка целевой структуры;

- управление временем — планирование работ, их последовательности и продолжительности, составление расписания и графика;

- управление финансами (стоимостью) проекта — разработка сметы и бюджета проекта и контроль стоимости;

- управление качеством — планирование и контроль качества проектных работ и продуктов проекта;

- управление командой — описывает процессы эффективного использования человеческих ресурсов;

- управление коммуникациями проекта — планирование коммуникаций, распределение информации, представление отчетности;

- управление рисками — идентификация и менеджмент рисков проекта;

- управление обеспечением проекта — описывает процессы, требуемые для получения товаров и услуг для реализации проекта извне. Это планирование требований: обращений, выбор источников, разработка и закрытие контрактов.

Оба раздела структуры взаимосвязаны. Все процессы заявляются на прединвестиционной фазе проекта, в его обосновании (бизнес-плане) и реализуются на различных этапах жизненного цикла проекта.

Общий и функциональный менеджмент и проект-менеджмент

По функциональному наполнению (это видно из определения управления проектами) они идентичны. Вместе с тем имеются между ними и различия. Отличия проект-менеджмента от общего и функционального менеджмента вытекают из отличий функций проект-менеджеров от обязанностей функциональных менеджеров. Эти отличия представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Отличия проект-менеджмента от общего менеджмента

Общий менеджмент	Проект-менеджмент
Организует исполнение ряда стабильных функций	Имеет уникальную, четко поставленную и подробно описанную цель в каждом проекте
Руководит постоянно действующим подразделением	Руководит проектом, существование которого ограничено во времени
Управляет относительно стабильным коллективом сотрудников	Управляет временной командой, состав которой может меняться в ходе осуществления проекта, участники могут иметь двойное подчинение: менеджеру проекта и своему функциональному руководителю
Как правило, в подчинении группа специалистов одной или смежных специальностей	Обычно в подчинении команда разнопрофильных специалистов
Разбирается в предметной области лучше своих подчиненных	Может не быть специалистом в предметной области проекта
Стабильно занимает свою должность	По окончании каждого проекта может оказываться «временно безработным»

Общий менеджмент	Проект-менеджмент
Стремится сделать «вертикальную» карьеру, занимая все более высокие посты в своей функциональной сфере	Карьера в основном «горизонтальная», рост состоит в управлении все более сложными, масштабными проектами
Основная часть мотивации — стабильный фиксированный оклад	Главная мотивация — бонус, зависящий от результата проекта

Иначе говоря, основное различие между проект-менеджментом и общим менеджментом заключается в соотношении новаторской и рутинной деятельности. Проект-менеджмент — управление изменениями, инновациями. Любая инновация организуется (должна реализовываться) в форме проекта, конкретной технологии. Вместе с тем функции проект-менеджмента включают следующие элементы общего менеджмента:

- финансовый менеджмент — обеспечение бюджетных и других ограничений;
- управление персоналом — определение профессионально-квалификационного состава, аппарата управления, мотивации и системы оплаты труда;
- операционный (производственный) менеджмент;
- логистика — закупки и поставки, определение потребностей, выбор поставщиков;
- инжиниринг и управление качеством;
- маркетинг — от прединвестиционной фазы до завершения проекта.

ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА, ЕГО ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ

Жизненный цикл проекта — совокупность всех этапов проектной деятельности.

При разработке проекта обычно выделяют несколько фаз (этапов, шагов) для обеспечения лучшего управленческого контроля. Все фазы суммарно составляют жизненный цикл проекта (по аналогии с маркетингом — жизненный цикл товара). Существует много различных теоретических и практических версий структуризации проектного цикла. Анализ литературы и практической деятельности показывает, что универсального подхода к разделению процесса реализации проекта на фазы не существует. Решая для себя такую задачу, менеджеры проекта должны руководствоваться своей ролью в проекте, опытом, конкретными условиями выполнения проекта. Поэтому на практике деление проекта на фазы может быть самым разнообразным, лишь бы такое деление выявляло некоторые важные контрольные точки (вехи), во время прохождения которых получается дополнительная информация и оцениваются возможные направления развития проекта. В качестве примера можно привести две авторские версии:

1. И. И. Мазур и В. Д. Шапиро выделяют следующие этапы жизненного цикла:

- технико-экономического обоснования;
- планирования и разработки проекта;
- производственный;
- заключительный.

2. Ф. Бэггюли описывает почти аналогичную структуру:

- разработка концепции проекта;
- планирование проекта;
- его осуществление;

— завершение проекта.

Осуществление проекта имеет отчетливо выраженные уровни, «слои»: идеальный, связанный с концептуированием, замыслом, планированием и разработкой проекта, и реальный, воплощающий в действительность задуманную идеальную модель, уровень практической реализации проекта. Достаточно условно, так как в реальной жизни оба слоя развиваются параллельно, одновременно, можно разделить проект на последовательные этапы:

- 1) предпроектный анализ (анализ ситуации);
- 2) формулировка концепции проекта (целеполагание);
- 3) мобилизация ресурсов;
- 4) реализация проекта (методы достижения целей — управление проектами);
- 5) мониторинг проекта;
- 6) наращивание потенциала проекта (перепланирование) или завершение (закрытие проекта).

Этапы проекта с третьего по шестой — инструментальное обеспечение проекта. Детальная разработка этих циклов превращает проект, утопию в реально достижимый проект. Рассмотрим описанные выше этапы модульно.

2.1. МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИКА ПРЕДПРОЕКТНОГО АНАЛИЗА (АНАЛИЗ СИТУАЦИИ)

Разработка любого проекта начинается с описания проблемной ситуации, т. е. с идентификации той проблемы, на решение которой он направлен.

Проблема — осознанное противоречие между реальным состоянием дел и желаемым будущим.

Диагностику проблемы можно осуществлять следующими методами анализа: экономический, статистический, маркетинговый, SWOT-анализ, комплексная диагностика.

Предпроектный анализ предполагает проблемно-позиционный анализ сложившейся ситуации. Главная его цель — обоснование, доказательство необходимости, актуальности проекта.

Позиция 1. Описание ситуации, выявление ее сути.

Суть ситуации должна быть четко зафиксирована именно в том негативном аспекте, на который в дальнейшем будут направлены действия проектанта. Суть ситуации должна быть доказана статистическим материалом, полученным в ходе исследований объекта различными методами: экономическим, маркетинговым, социологическим и т. д.

Позиция 2. Выявление причин сложившейся ситуации.

Причины могут определять тему проекта (его генеральную цель) либо основные направления деятельности проекта (его общие цели).

Позиция 3. Формулировка проблемы.

Правильная формулировка проблемы обеспечивает до 50 % успеха проекта. Проблема формулируется в виде вопроса.

Позиция 4. Обоснование актуальности проблемы.

Степень распространенности проблемы доказывается с помощью статистического материала.

Позиция 5. Выявление степени и характера решения проблемы (решалась ли проблема до вас, вашего проекта; если да, то кем, как, в каком направлении; достоинства и недостатки этого решения).

Позиция 6. Описание возможных последствий проблемы (что будет, если проблему и далее не решать или решать неправильно); здесь указывается статус проблемы — стратегической или тактической она является для вашей организации.

Позиция 7. Характеристика целевых групп проекта.

Целевая группа — это группа людей, на которых направлен ваш проект. Целевых групп может не быть, но если они есть, то их должно быть несколько и они должны быть дифференцированы по определенным признакам (категории персонала, клиентов, различные структурные подразделения и т. п.).

2.2. УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРАЦИЕЙ (СОДЕРЖАНИЕМ) ПРОЕКТА

Формулировка концепции проекта

Выполнение этого этапа предполагает выполнение двух позиций.

П о з и ц и я 1. Управление замыслом проекта.

Данная позиция проекта предполагает разработку стратегии проекта. Описать стратегию проекта — значит дать развернутый и обоснованный ответ на следующие вопросы:

- что вы хотите изменить в ситуации;
- в каком направлении вы хотите изменить описанную ситуацию;
- какова будет ситуация после ваших действий;
- что вы сделаете для изменения ситуации;
- почему вы считаете именно эти действия, эту стратегию и этот путь наиболее эффективными.

Стратегия проекта может разрабатываться на следующих уровнях:

- корпоративная стратегия (стратегия развития организации в целом на долгосрочный период времени);
- деловая (стратегия конкуренции товара или услуги на конкретном рынке);
- функциональная (стратегия развития какого-либо структурного подразделения фирмы).

Выбор уровня стратегии сопровождается описанием соответствующего типа стратегии.

Итоговыми документами позиции являются Устав проекта и План управления проектом.

Устав проекта (*Project Charter*) — первый официальный документ проекта, инициирующий проект в организации, дающий право менеджеру проекта привлекать необходимые ресурсы и отражающий основные характеристики проекта.

Инициация — убеждение (обеспечение принятия решения) руководства организации в необходимости выполнения проекта (перехода к следующей фазе проекта). Задачи этапа инициации:

- признание необходимости реализации проекта;
- определение общей цели проекта;
- определение его границ;
- определение ожиданий заказчика, руководства и других участников;
- определение примерного объема работ проекта и потребностей в ресурсах;
- определение основных членов команды управления и организационной структуры;
- назначение руководителя проекта.

Результаты фазы инициации — Устав (паспорт) проекта, решение о его запуске, утвержденный руководитель.

Менеджер проекта определяется и назначается как можно раньше. Его необходимо всегда назначать до начала планирования и желательно на этапе разработки Устава проекта (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Устав проекта¹

Название проекта	Согласно приказу о запуске
Краткое название проекта	(для реестра проектов)
Код проекта	(для реестра проектов)
Инициатор	
Дата утверждения	
Обоснование инициации проекта	Описание бизнес-потребностей для инициации проекта
Стратегические цели проекта	
Результаты проекта	Измеряемые и проверяемые результаты, достижение которых означает завершение проекта

¹ PMI PMBOK. 2004. P. 81.

Название проекта	Согласно приказу о запуске
Продукт(ы) проекта	Основные требования и характеристики
Окружение проекта	Участники проекта, их интересы
Ограничения проекта	—
Временные рамки проекта	—
Целевые показатели и критерии успеха проекта	—
Суммарный бюджет	—

Критерии успеха (*Project Success*) и **критерии неудач** (*Failure Criteria*) проекта — представляют собой совокупность показателей, которые дают возможность судить об успешности выполнения проекта.

Основные типы критериев:

— традиционные (в срок, в рамках бюджета, в соответствии со спецификацией);

— соответствие требованиям (ожиданиям) заказчика и пользователей;

— соответствие ожиданиям других участников.

Критические факторы успеха проекта:

— миссия проекта, четкая постановка целей и границ проекта;

— поддержка со стороны высшего руководства;

— наличие и качество планов;

— учет требований заказчика;

— учет требований пользователей;

— наличие необходимых технологий;

— наличие квалифицированных исполнителей;

— эффективная система контроля;

— эффективные коммуникации;

— разрешение трудностей.

План управления проектом — сводный документ, кратко отражающий основные институциональные подсистемы проекта. При разработке плана управления проектом используются результаты других процессов планирования (в том числе и стратегического) для создания единого связного документа, который будет использован как руководство для исполнения и контроля проекта.

План управления содержанием проекта может состоять из одного или нескольких дополнительных планов:

- плана управления временем;
- управления стоимостью;
- управления качеством;
- управления командой;
- управления коммуникациями;
- управления рисками;
- управления снабжением.

П о з и ц и я 2. Разработка целевой структуры проекта

Цель управления содержанием — определить границы содержания проекта и работы, направленные на успешное выполнение и завершение проекта. Данная позиция определяет *иерархическую структуру работ* (WBS) — декомпозицию проекта на более мелкие и более управляемые компоненты или разработку целевой структуры проекта.

В научной литературе целевая структура называется и определяется по-разному. И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге дают следующее определение: «Структура разбиения (декомпозиция) работ (WBS — Work Breakdown Structure) — иерархическая структура последовательной декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ»². В международном стандарте PMI дано следующее определение данного понятия: «Иерархическая структура работ — это согласованная с результатами проекта иерархическая декомпозиция работ,

² Мазур, И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами / под общ. ред. проф. И. И. Мазура. М., 2001. С. 312.

которые команда проекта должна выполнить для достижения целей проекта и создания оговоренных результатов проекта»³.

Целевая декомпозиция проекта является системообразующим инструментом для управления проектом, так как строится для того, чтобы определить *точное количество и корректный контент* пакета задач проекта. Тщательное и безошибочное построение целевой структуры — неперенное условие успешной разработки всех подсистем проекта и в этом смысле — детерминант успеха или неуспеха всего проекта. Именно по этой причине правильности построения целевой структуры должно быть уделено исключительное внимание. Нельзя продвигаться в дальнейшей разработке проекта, не будучи уверенным в абсолютной правильности построения целевой структуры. Наиболее часто в практике проектирования используется графическая модель под названием «дерево целей», описывающая иерархию целей и задач проекта. Стандартная целевая структура состоит из четырех уровней, но в некоторых случаях есть необходимость в использовании пятого уровня, в зависимости от масштаба проекта (рис. 2.1).

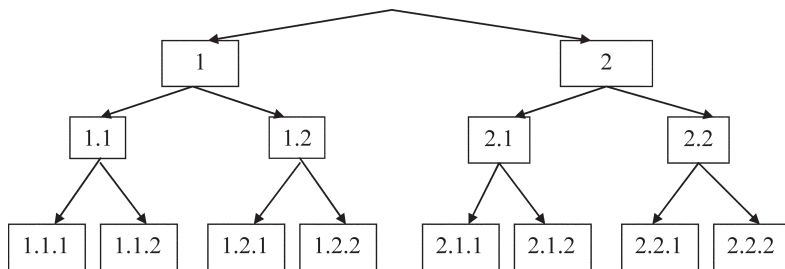


Рис. 2.1. «Дерево целей»

Построение целевой структуры, как правило, начинается сверху вниз, отражая логику дедуктивного продвижения от уровня большей степени общности к уровню меньшей степени общности; от абстрактного к конкретному; от общего к частному. Первый уровень — уровень генеральной цели (на рис. 2.1

³ PMI PMBOK. 2004. P. 112.

обозначена ГЦ), которая представляет собой формулировку конечной целевой установки того, что, собственно, планировалось достичь в проекте.

Второй уровень — это уровень общих целей (на рис. 2.1 обозначены как 1 и 2), которые представляют собой основные направления деятельности. Это то, на что направлены действия проектанта.

Третий уровень — уровень специфических целей (на рис. 2.1 обозначены как 1.1, 1.2 и 2.1, 2.2), которые представляют собой основные формы работ и обеспечивают основные направления деятельности.

Четвертый уровень — уровень конкретных задач проекта (на рис. 2.1 обозначены 1.1.1, 1.1.2, 1.2.1, 1.2.2 и т. д. соответственно), представляющих собой те конкретные работы проекта, которые, будучи выполнены в установленные сроки, определенным способом, с запланированным результатом, приведут в конечном счете к выполнению ГЦ проекта.

Необходимо заметить, что сложный и трудоемкий способ структурной декомпозиции предпринимается ради достижения четвертого уровня и точного определения всех задач проекта. Дальнейшие действия проектанта по разработке проекта будут связаны только с четвертым уровнем целевой структуры.

Правила построения целевой структуры:

- цели должны формулироваться предельно ясно, четко, однозначно;

- они должны быть независимы и несводимы друг к другу;

- цель более высокого уровня должна быть разбита не менее чем на две цели более низкого уровня;

- цели более низкого уровня в сумме должны давать цель более высокого уровня как по содержанию, так и по объему понятий;

- задачи должны быть сформулированы как конкретные распоряжения менеджмента, однозначно истолкованные и не оставляющие свободы для интерпретаций.

Специалисты выделяют следующие подходы к построению WBS:

1. *Продуктовый* — построение по компонентам продукции проекта. В качестве элементов WBS выбираются элементы продукции проекта, его материальные результаты. Для определения названия пакетов работ и отдельных работ используются существительные (рис. 2.2).

2. *Функциональный* — построение WBS по функциональным элементам деятельности. В качестве элементов WBS выбираются элементы операций технологического цикла производства продукции. Для определения названия пакетов работ и отдельных работ используются глаголы или отглагольные существительные (рис. 2.3).

3. *Организационный* — построение WBS по элементам организационной структуры. В качестве элементов WBS выбираются элементы организационной структуры. Для определения пакетов работ и отдельных работ используются в основном существительные (рис. 2.4).

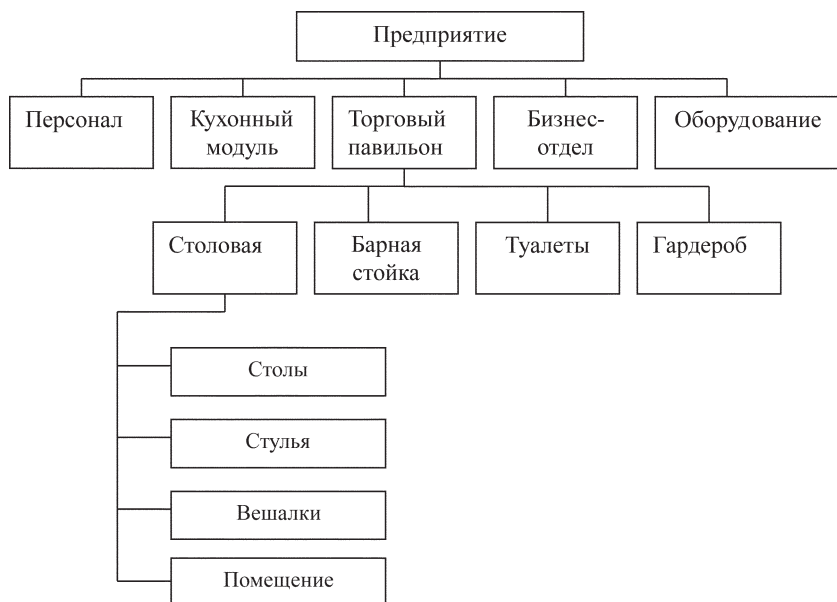


Рис. 2.2. Схема продуктового принципа построения целевой структуры

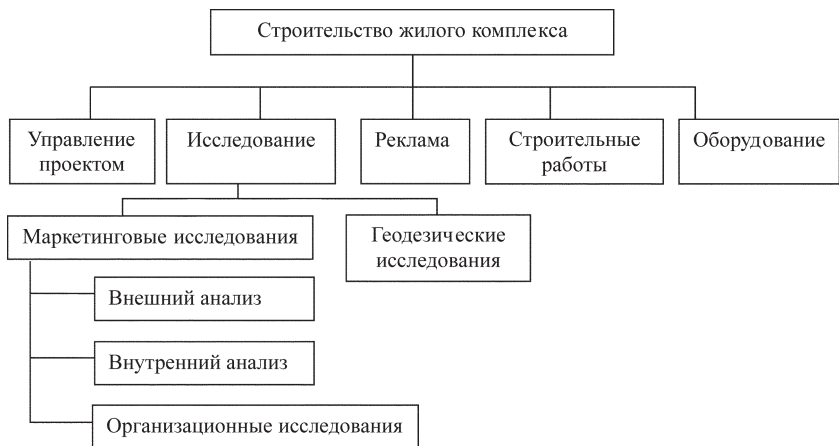


Рис. 2.3. Схема функционального принципа построения целевой структуры

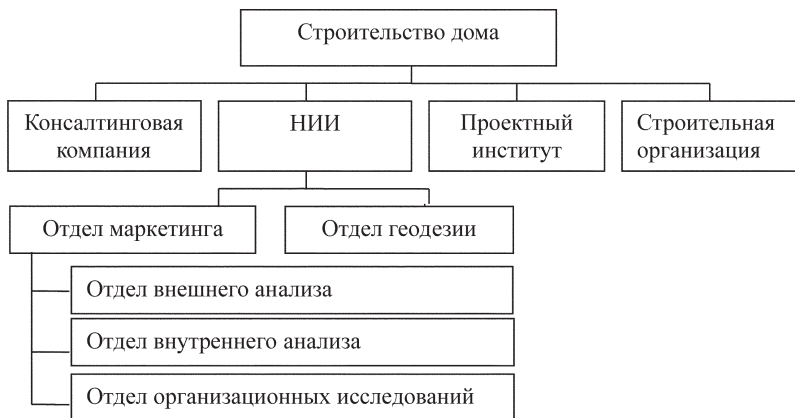


Рис. 2.4. Схема организационного принципа построения целевой структуры

2.3. МОБИЛИЗАЦИЯ РЕСУРСОВ ПРОЕКТА

Позиция 1. Характеристика типов ресурсов.

Понятие «ресурсы» (от фр. *resource* — вспомогательное средство) очень часто употребляется в узком смысле как финансовые средства, необходимые для выполнения проекта. Представляется более правильным толкование понятия «ресурс» в более широком смысле — как совокупность всех средств, методов, материалов, возможностей и способностей, которые могут быть использованы в проекте.

Любые ресурсы в современном мире ограничены. Собственно сама технология проектного управления была вызвана к жизни по причине жесткой ограниченности всех видов ресурсов и необходимости всемерной их экономии. Поэтому основная задача ресурсного планирования сводится к оптимальному использованию всех их видов для достижения цели с максимальной эффективностью. Тщательно и подробно проведенное ресурсное планирование в дальнейшем является основанием для составления обоснованной сметы проекта. Типология ресурсов представлена в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Типология ресурсов

Тип ресурса	Комментарий
Интеллектуальные	Необходимый уровень знаний основных субъектов проектной деятельности
Материальные	Наличие помещения, оборудования, технических средств, канцелярских принадлежностей и т. п.
Финансовые	Совокупность собственных и привлеченных денежных средств
Профессиональные	Профессионально-квалификационный уровень проектной команды

Тип ресурса	Комментарий
Правовые	Наличие нормативно-правовых документов, обеспечивающих реализацию проекта (лицензии, сертификаты, регламенты и т. д.)
Организационные	Необходимые и соответствующие организационные единицы
Управленческие	Наличие менеджеров команды, способных двигать проект
Нравственно-волевые	Инновационная готовность персонала
Информационные	Наличие системы поиска регулярной информации, базы данных и т. д.
Технологические	Необходимые для реализации проекта производственные, кадровые, маркетинговые, социальные технологии
Иные	—

П о з и ц и я 2. Анализ ресурсов с точки зрения их наличия в организации (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Анализ ресурсов с точки зрения их наличия в организации

Тип ресурса	Актуальные	Потенциальные	Способы актуализации
Интеллектуальные			
Материальные			
Финансовые			
Профессиональные			
Правовые			
Организационные			
Управленческие			
Нравственно-волевые			
Информационные			
Технологические			
Иные			

Позиция 3. Соотнесение наличных и потенциальных ресурсов с основными субъектами-кооперантами (табл. 2.4). Данная позиция представляет собой анализ человеческих ресурсов: «С кем необходимо взаимодействовать в рамках проекта? Кто является кооперантом и как обеспечить его лояльность проекту?»

Таблица 2.4

№ п/п	Субъекты	Ресурсы	Сильные стороны	Слабые стороны	Интересы
1					
2					
3					

Позиция 4. Разработка внешней и внутренней коммуникационных структур проекта. Данная позиция предполагает разработку *внешней и внутренней коммуникационных схем* проекта.

Внешняя коммуникационная схема отражает процессы взаимодействия с внешними субъектами.

Внутренняя — систему коммуникации внутри организации. Виды коммуникационных сетей представлены на рис. 2.5.

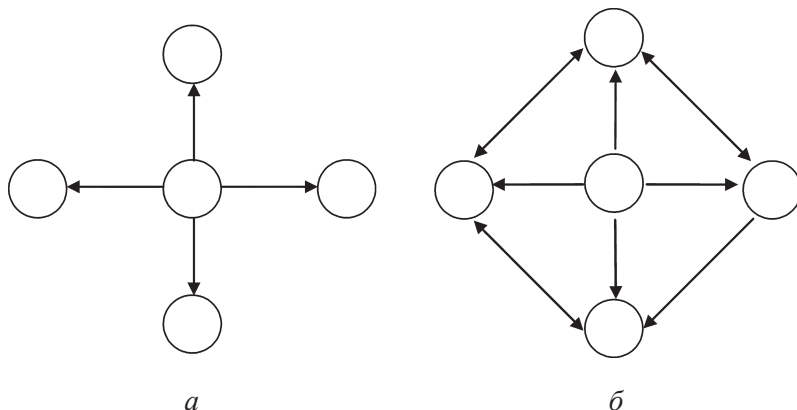


Рис. 2.5. Типы коммуникационных сетей:

a — звезда; *б* — паутина

РАЗРАБОТКА И УПРАВЛЕНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫМИ ПОДСИСТЕМАМИ ПРОЕКТА

3.1. УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ ПРОЕКТА

Управление временем — одна из важнейших подсистем проекта в силу того, что наряду с затратами и результатами входит в «магический треугольник» проекта и определяет ограничения проекта по времени. Управление временем осуществляется на всех этапах жизненного цикла проекта, реализуясь в различных функциях проект-менеджмента. На этапе разработки проекта — это планирование времени проекта, на этапе реализации — контроль выполнения сетевого графика и внесение изменений по ходу осуществления проекта.

Главной задачей управления временем на этапе планирования является разработка такого расписания работ, при котором целевая функция задачи при соблюдении всех условий достигала бы экстремального значения. Иными словами, главная задача календарного планирования интегрирует в себе достижение трех условий:

- минимизация продолжительности проекта в условиях ограниченности ресурсов;
- минимизация стоимости проекта;
- равномерное распределение ресурсов.

Итогом выполнения главной задачи планирования времени является обоснованный календарный план. Календарный план — это проектно-технологические документы, устанавливающие полный перечень работ проекта, их последовательность, взаимосвязь, сроки выполнения, продолжительность, исполнителей и ресурсы, необходимые для выполнения работ. Создание календарного плана предполагает ряд предварительных действий:

- 1) определение продолжительности работ;

- 2) установление взаимосвязи между работами;
- 3) определение времени доступности всех видов ресурсов.

Процесс определения продолжительности работ может осуществляться различными методами, в частности экспертным методом *Delphi*, с использованием баз данных, с помощью внутренних и внешних консультантов, существующих стандартов и т. д. При применении метода *Delphi* эксперты письменно, независимо друг от друга оценивают ситуацию. После этого каждый эксперт знакомится с оценками коллег и корректирует свою оценку. Процедура повторяется до тех пор, пока оценки не сближаются до приемлемого интервала времени.

Может применяться также метод оценки по аналогии, при котором сопоставляются результаты другого проекта. Метод неприменим при производстве уникальных инновационных работ.

Количественный метод учитывает объем работ и производительность труда. При этом методе предполагается возможным учесть основные факторы продолжительности работы: трудоемкость, количество исполнителей, чистое время задержки.

Трудоемкость работы — это время, необходимое одному человеку на выполнение данной работы. Измеряется в человеко-часах. Нетрудно подсчитать, как длительность выполнения зависит от количества работников. На длительность исполнения влияет также эффективность использования рабочего времени. Здесь следует учитывать определенные закономерности. Слишком оптимистичный расчет на использование всего рабочего времени для непосредственного выполнения проекта чреват нереалистической длительностью задач, которая может обернуться срывом сроков проекта, прежде всего потому, что время выполнения задачи всегда удлиняется за счет выполнения других служебных обязанностей (совещания, обсуждения и т. д.), а также за счет непредвиденных личных обстоятельств, когда работник бывает недоступен (болезнь, незапланированные перерывы, форс-мажор). По исследованиям американских авторов реальная длительность рабочего времени в течение стандартного рабочего дня (в часах) выглядит следующим образом (табл. 3.1).

Таблица 3.1

**Длительность реального рабочего времени в зависимости
от эффективности использования, часов**

Трудоемкость	100-процентная эффективность, 100-процентная доступность	75-процентная эффективность, 100-процентная доступность	75-процентная эффективность, 75-процентная доступность
1 чел.-день	8	6	4,5
1 чел.-неделя	40	30	22,5
1 чел.-месяц	173	130	98
1 чел.-год	2080	1560	1170

Чистое время задержки связано с длительностью, не зависящей от трудоемкости работ, и касается таких ситуаций, которые требуют работы с документами: утверждение, получение разрешений, сертификатов и т. д. Трудоемкость работ может составлять несколько часов, а вся процедура займет пять дней; таким образом, длительность выполнения работы будет составлять пять дней.

Наглядное представление о продолжительности работ дает диаграмма Ганта (рис. 3.1).

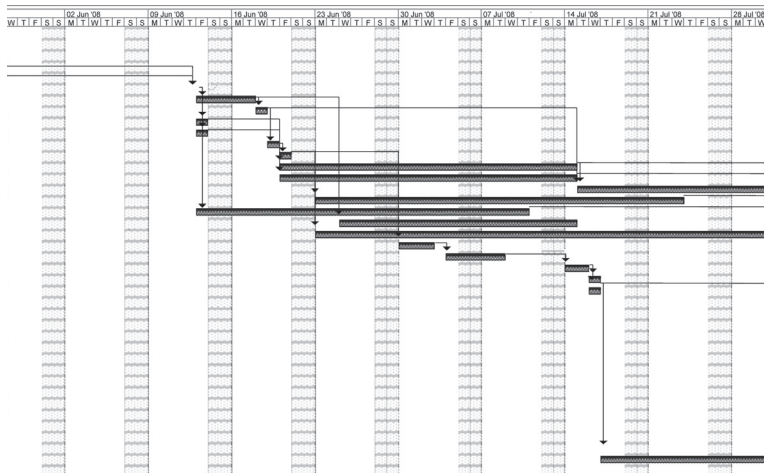


Рис. 3.1. Диаграмма Ганта

Последовательность и взаимосвязи работ отображаются на сетевом графике. Существует два вида сетевых графиков: традиционный и график PERT. Традиционный график, представленный на рис. 3.2, построен по принципу события-работы, график PERT (Program Evaluation and Review Technique — метод оценки и пересмотра плана) — по типу работы-связи (рис. 3.3).

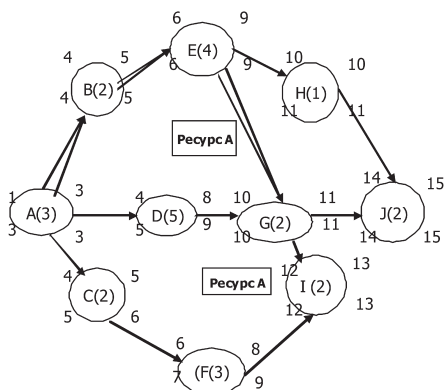


Рис. 3.2. Традиционный сетевой график

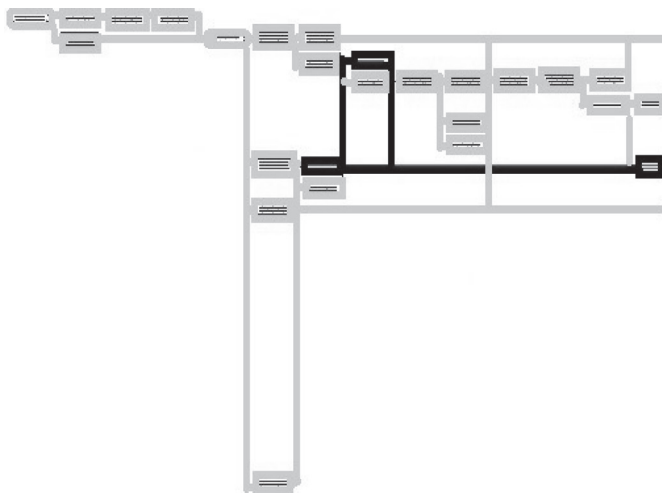


Рис. 3.3. Сетевой график PERT

В современной практике чаще используется именно сетевой график «работы-связи», потому что он гораздо удобнее, так как может отображать и работы, и события, и, кроме того, именно по этому принципу работает и компьютерная программа Microsoft Project, самая популярная в повседневной практике проект-менеджмента.

Основные правила сетевого графика:

1) после завершения предшествующей работы можно приступать к выполнению последующей, к которой идут стрелки (см. рис. 3.3);

2) начать работу можно, только завершив все предыдущие работы, от которых стрелки ведут к искомой работе (см. рис. 3.4).

Для понимания смысла сетевого планирования необходимо также дать определение ключевым понятиям сетевого графика.

Критический путь проекта — это последовательность работ проекта, которая требует больше всего времени для завершения, т. е. это самая длительная цепочка работ. Все работы, лежащие на этом пути, называются «критическими задачами», и незапланированное удлинение любой из них приведет к удлинению всего проекта. Очевидно, что именно длина критического пути будет определять срок выполнения всего проекта. Понятие критического пути позволяет проводить планирование как от даты начала проекта, так и от фиксированной даты окончания, что весьма удобно для проект-менеджера; тогда в первом случае необходимо определить дату окончания, а во втором — начала работ. *Критический путь* определяется вычислением раннего и позднего старта (*Early Start, Late Start*) и финиша (*Early Finish, Late Finish*) для каждой из работ.

Некритический путь проекта — последовательность работ, которую можно выполнить с некоторой задержкой, не приводящей к увеличению длительности проекта. Это происходит в силу того, что некритический путь по определению короче критического и поэтому содержит некий резерв времени, благодаря которому любая задача, лежащая на некритическом пути, имеет некий временной люфт и может передвигаться по оси времени. Таким образом,

резерв времени — максимальное время, на которое можно сдвигать задачу, лежащую на некритическом пути, без увеличения сроков проекта.

Из-за возможности передвижения некритических задач по оси времени возникает возможность определить точные сроки самого раннего начала — окончания и самого позднего начала — окончания работ.

Для определения длины критического пути и установления сроков раннего начала — окончания проекта предпринимается прямой анализ сетевого графика. Для установления поздних сроков начала — окончания и соответственно величины резервов времени — обратный анализ.

Разумеется, на практике используются и более сложные зависимости и связи. Конкретный график зависит от многих причин: от сложности последовательностей и связей, от задач, которые стоят перед проект-менеджером, от типа программного обеспечения проекта и т. д. (рис. 3.4, 3.5, 3.6).

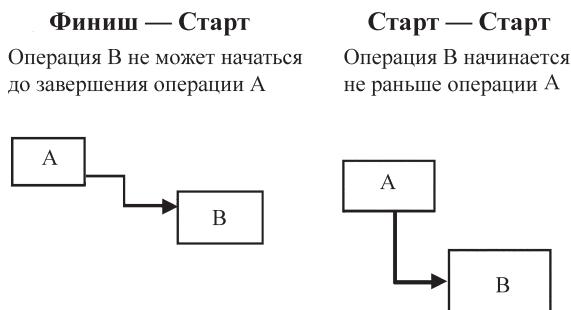
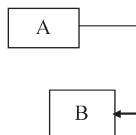


Рис. 3.4. Типы взаимосвязей работ

Итоговым документом планирования времени, как уже указывалось, является календарный план. Стандартный календарный план должен содержать конкретные сроки, сведения о резервах времени и фамилии ответственных членов команды.

Финиш — Финиш

Операция В должна
окончиться не раньше
окончания операции А



Старт — Финиш

Операция В не может
окончиться (должна
продолжаться), пока
не начнется операция А

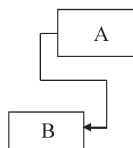


Рис. 3.5. Взаимосвязи работ типа «Финиш — Финиш»
и «Старт — Финиш»

Операция В должна начаться с момента окончания операции А
и продолжаться до начала операции С

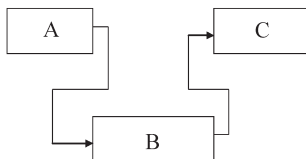


Рис. 3.6. Взаимосвязь работ «Гамак»

Современное программное обеспечение позволяет совместить все эти сведения на диаграмме Ганта, указав еще и необходимые виды ресурсов.

В зависимости от ситуации форма представления календарного плана может быть иной. К примеру, это может быть график ключевых событий «План по вехам», представленный в табл. 3.2.

Календарный план может быть представлен в традиционной форме как привычная нам таблица с указанием дат событий и ответственных за выполнение (табл. 3.3).

Таблица 3.2

План по векам

Событие	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август
Контракт заключен	Δ∇					
Оформлена спецификация		Δ∇				
Разработан дизайн			Δ			
Система протестирована				Δ		
Система подключена					Δ	
Проект завершен						Δ

Обозначения: Δ — планируемая дата; ∇ — фактическая дата.

Таблица 3.3

Календарный план

№ п/п	Название задач	Начало	Окончание	Резервы	Ответственный
1	Подготовка документов	03.03.08	10.03.08	Критическая задача	Иванова Л. П.

Можно представлять календарный план в той форме, которая предложена в программе Microsoft project, она очень удобна для повседневной управленческой деятельности.

При разработке расписания проекта может возникнуть ситуация ресурсного конфликта. Ресурсные конфликты — это несоответствие между пределом потребления ресурса (возможностью) и потребностью в данном ресурсе для выполнения работы. Методы разрешения конфликтов:

- сжатие;
- растяжение;
- нормализация;

Сжатие расписания работ приводит к сокращению сроков проекта, но увеличивает риски.

Методы сжатия:

— *Crashing* — привлечение дополнительных ресурсов для ускорения выполнения работ, находящихся на критическом пути (покупка дополнительных ресурсов; работа во внеурочное время; перераспределение ресурсов с задач, не находящихся на критическом пути);

— *Fast Tracking* — параллельное выполнение фаз или работ проекта, которые в обычной практике выполняются последовательно.

Именно параллельное выполнение работ проекта позволяет сократить критический путь и, соответственно, сроки проекта. При этом способе сжатия появляются некритические пути проекта.

3.2. УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ ПРОЕКТА

Управление стоимостью осуществляется на всех этапах жизненного цикла проекта и включает в себя следующие процессы, обеспечивающие выполнение проекта в рамках утвержденного бюджета:

- стоимостная оценка;
- разработка сметы и бюджета проекта;
- контроль стоимости (*Cost Control*).

Таким образом, главной целью управления стоимостью является разработка политики, процедур и методов, позволяющих планировать затраты и своевременно их контролировать при помощи различных методов.

Процессы управления стоимостью реализуются по-разному на различных этапах жизненного цикла, и сама стоимость проекта распределяется неравномерно в течение жизненного цикла. Основная часть стоимости расходуется на реализацию, воплощение проекта, но надо помнить, что основные решения, обуславливающие показатели стоимости проекта, принимаются на прединвестиционной фазе. Отсюда проистекает не только важнейшее значение

этой фазы, но и учет возможности управления стоимостью — она убывает пропорционально продвижению к окончанию. Примерное распределение средств по фазам жизненного цикла представлено на рис. 3.7.

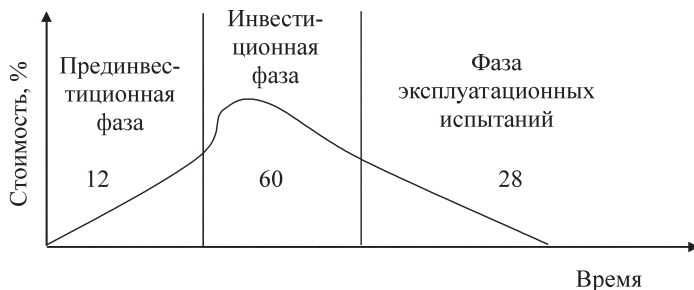


Рис. 3.7. Распределение средств по фазам жизненного цикла

Стоимостная оценка (*Cost Estimating*) — определение стоимости ресурсов, необходимых для выполнения операций (задач целевой структуры) проекта:

- оборудования (покупки или аренды);
- приспособлений (устройств и производственных мощностей);
- рабочего труда (штатного персонала и контрактников);
- расходных материалов (канцелярских товаров и др.);
- сырья и материалов;
- обучения, семинаров, конференций;
- субконтрактов;
- транспортных расходов.

Существуют различные методы и виды оценки стоимости проекта. В табл. 3.4, представлены виды и цели оценки в зависимости от этапов проекта.

Методы и средства оценки стоимостей ресурсов:

- *оценка по аналогам* — по аналогии с прошлыми похожими проектами или работами;

Методы оценки стоимости проекта

Стадии осуществления проекта	Виды оценок	Цель оценок
Концепция проекта	Предварительная оценка жизнеспособности проекта	Оценка реализуемости проекта
Обоснование инвестиций	Укрупненный расчет стоимости — предварительная смета	Сопоставление планируемых затрат с бюджетом организации
Разработка рабочей документации	Окончательная сметная документация	Основа для расчетов и управления стоимостью проекта
Реализация проекта	1. Фактическая (по уже выполненным работам). 2. Прогнозная (по предстоящим работам)	1. Оценка стоимости уже произведенных работ. 2. Оценка стоимости предстоящих к реализации работ
Сдача в эксплуатацию	1. Фактическая. 2. Прогнозная	—
Завершение проекта	Фактическая	Полная оценка стоимости проекта

— *определение ставок стоимости ресурсов* — оценка по параметрам проекта (стоимость 1 часа работы + стоимость единицы материала);

— *оценка «снизу — вверх»* — оценка стоимости отдельных работ, затем пакетов работ и т. д. (от нижнего к верхним уровням WBS).

Таким образом, для оценки стоимости проекта необходима следующая информация:

- стоимость составляющих проект ресурсов;
- время выполнения работ;
- стоимость этих работ.

Стоимость проекта определяется совокупностью стоимостей ресурсов проекта. Основным документом, с помощью которого

осуществляется управление стоимостью проекта, является *бюджет проекта*.

Бюджет — это директивный документ, представляющий собой реестр планируемых *расходов и доходов* с распределением по статьям на соответствующий период времени. Бюджет — документ, определяющий ресурсные ограничения проекта.

Бюджет может быть сформирован в рамках традиционного бухгалтерского учета. В зависимости от стадии жизненного цикла проекта бюджеты могут быть:

- предварительные (оценочные);
- утвержденные (официальные);
- текущие (корректируемые);
- фактические.

Сущность бюджетирования — это планирование стоимости проекта, т. е. определенного плана затрат: когда, сколько и за что будут выплачены и получены деньги. Затратная составляющая бюджета называется сметой. Способы представления сметы расходов могут быть совершенно различны и зависеть от целей документации, сложившихся традиций и пожеланий заказчика. Смета может быть представлена в виде календарных планов-графиков (табл. 3.5), столбчатых диаграмм, столбчатых диаграмм кумулятивных затрат (рис. 3.8), линейных диаграмм распределенных по времени кумулятивных затрат, круговых диаграмм, отражающих структуру расходов на проект (рис. 3.9).

Таблица 3.5

Календарный план-график затрат, рублей

№ п/п	Работы	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май
1	Принять дела	15				
2	Панчировать		300			
3	(вводить данные)			550		
4	Сверить базу				280	
5	Сформировать пакет					10
5	Оформить архив					

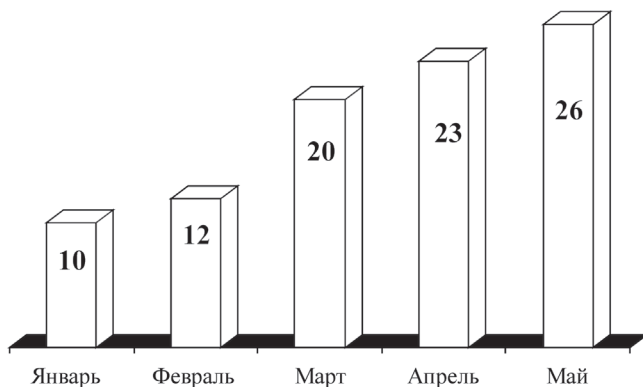


Рис. 3.8. Столбчатая диаграмма кумулятивных затрат, рублей

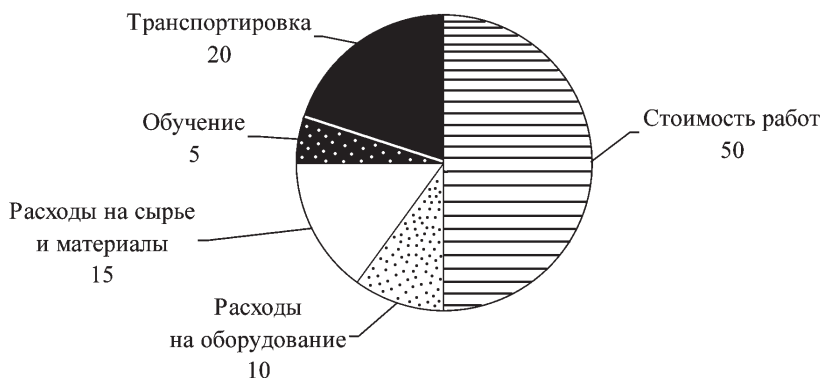


Рис. 3.9. Круговая диаграмма затрат, %

После принятия, согласования и утверждения бюджет и смета становятся эталоном, с которым сравнивают фактический результат, и основным документом проекта.

Контроль стоимости проекта является частью общего управления изменениями и включает в себя поиск причин, вызывающих как позитивные, так и негативные отклонения. Например, неадекватное реагирование на отклонение по стоимости может привести к возникновению проблем с расписанием или качеством, к появлению

неприемлемого увеличения риска на дальнейших этапах проекта¹. Контроль стоимости включает в себя следующие процедуры:

- установление фактической стоимости проекта;
- сравнение фактической стоимости с плановой;
- прогноз будущей общей стоимости проекта.

Существует два основных метода контроля стоимости: традиционный и метод освоенного объема.

Традиционный метод дает хороший результат (и потому широко применяется) для определения состояния дел по окончании проекта для определения расхождения фактической и плановой стоимостей проекта. При применении традиционного метода вводятся следующие показатели:

Planned Value (PV) — плановый объем, плановая стоимость запланированных работ.

Плановые бюджетные затраты: BCWS (Budgeted cost of work scheduled).

ACWP (Actual cost of work performed) — фактическая стоимость выполненных работ, сумма средств, фактически потраченная на выполнение работ до фиксированной даты, не зависящая от бюджетных плановых показателей.

Сопоставление последних двух величин дает нам расхождение в стоимости, расхождение по затратам (COST VARIANCE) и позволяет определить перерасход или экономию средств:

$$CV = ACWP - BCWS.$$

Второй метод удобен именно для проекта, так как учитывает наличие графика работ и позволяет установить не только отклонение по затратам, но еще и отклонение от графика работ. Одна из распространенных технологий стоимостного анализа — *анализ достигнутого объема* (Earned Value Analysis). Анализ достигнутого объема — *интегрированный анализ* как исполнения календарного плана проекта, так и бюджета по стоимостным показателям. Для этого к двум определенным в традиционном методе показателям

¹ PMI PMBOK. 2004. Русская редакция. С. 171.

прибавляется третий — бюджетная стоимость фактически выполненных работ Earned Value (EV) или BCWP (Budgeted cost of work performed) — освоенный объем, плановая стоимость выполненных работ. Освоенный объем не зависит от фактически выполненных произведенных затрат по работе.

Отклонение по затратам представляет собой величину, полученную из разности фактической стоимости выполненных работ (ACWP) и плановой стоимости фактически выполненных работ (BCWP). Эта зависимость отражена на графике (рис. 3.10).

$$CV = ACWP - BCWS.$$

Отклонение от графика определяется разностью между плановой стоимостью работ по графику BCWS и плановой стоимостью фактически выполненных работ BCWP (рис. 3.10).

$$T = BCWS - BCWP.$$

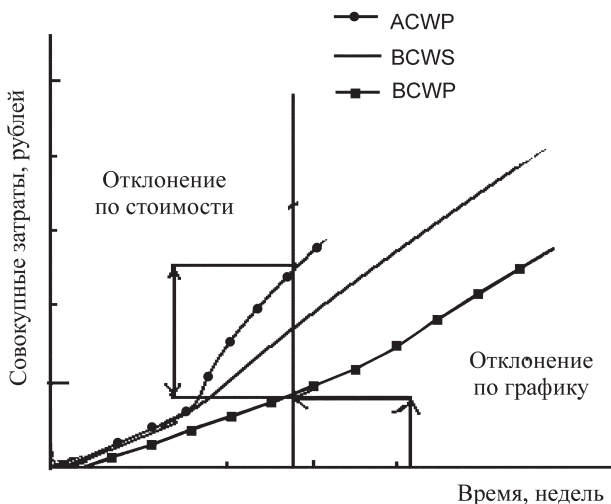


Рис. 3.10. Анализ освоенного объема и расхождений

Одна из задач контроля стоимости — установление прогнозной оценки стоимости проекта на основании информации о затратах

проекта на текущий момент времени. Оценку конечной стоимости проекта можно провести традиционным методом и методом освоенного объема.

CPI (Cost Performance Index) — индекс выполнения бюджета, он определяется по формулам

$$\begin{aligned} CP &= EV - AC, \\ CPI &= BCWP - ACWP. \end{aligned}$$

CPIc (Cumulative CPI) — накопительный индекс выполнения бюджета, он определяется по формуле:

$$CPIc = EVc \div Acc.$$

SPI (Schedule Performance Index) — индекс выполнения календарного плана, определяется по формулам

$$\begin{aligned} SPI &= EV \div PV, \\ SPI &= BCWP \div BCWS. \end{aligned}$$

Таким образом, можно сделать прогноз о стоимости как всего проекта в целом, так и его оставшейся части на момент завершения проекта (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Методы прогнозной оценки стоимости

ETC	EAC	Примечание
Новые оценки оставшихся работ	Acc + новые оценки оставшихся работ	Метод на основе новых оценок — наиболее точный метод
$BAC - EVc$	$Acc + BAC - EVc$	Метод на основе нетипичных изменений (если произведенные расходы будут отличаться от предстоящих)
$(BAC - EVc) / CPIc$	$Acc + ((BAC - EVc) / CPIc)$	Метод на основе типичных отклонений (если произведенные расходы будут похожи на предстоящие)

В практике используются следующие условные сокращения:

— BAC (Budget Completion) — плановая стоимость всего проекта;

— ETC (Estimate to Completion) — оценка стоимости оставшейся части проекта;

— EAC (Estimate at Completion) — оценка стоимости проекта при завершении.

Проиллюстрируем теоретический материал на решении конкретной задачи.

Пример

В проекте строительства дома плановая производительность — 1 этаж в 3 недели при плановой стоимости 1-го этажа 123 250 долл.

Найти отклонение по срокам (SV) и стоимости (CV), если к концу 3-го месяца (в месяце 4 недели) было закончено 5 этажей, а стоимость выполненных работ составила 630 750 долл.

Решение

$$PV = 3 \cdot 4/3 \cdot 123\,250 = 493\,000 \text{ долл.}$$

$$TV = 5 \cdot 123\,250 = 616\,250 \text{ долл.}$$

$$AC = 630\,750 \text{ долл.}$$

$$CV = EV - AC = -14\,500 \text{ долл. — перерасход средств;}$$

$$SV = EV - PV = 123\,250 \text{ долл. — опережение по срокам.}$$

3.3. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЕКТА

Управление качеством проекта (Project Quality Management) — одна из основных функций проектной команды. Управление качеством проекта включает в себя те процессы, которые необходимы для гарантии того, что проект удовлетворяет требованиям, ради которых он был предпринят. Под качеством понимается целостная совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности². Управление качеством в равной степени относится:

— к управлению проектом;

² Мазур И. И., Шатило В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами / под общ. ред. проф. И. И. Мазура. М., 2001.

— продукту проекта.

Таким образом, в проекте можно выделить два аспекта, которые необходимо рассматривать в неразрывной взаимосвязи и взаимозависимости. Качественное управление — залог качественного продукта. Только качественный проект может создать качественный продукт. Под качественным управлением проектом можно понимать планирование проекта, выполнение работ проекта, ресурсное планирование проекта, контроль всех аспектов работы по проекту. Эволюция Quality Management отражена на рис. 3.11.

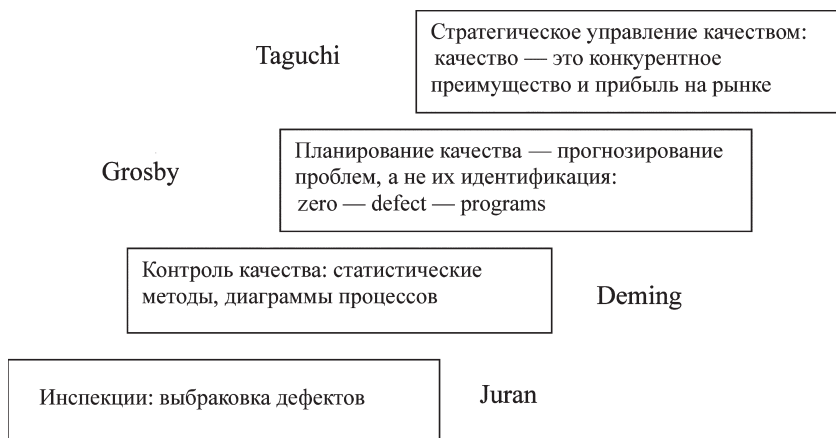


Рис. 3.11. Эволюция управления качеством

Основной подход PMI PMBOK к управлению проектом соответствует стандартам качества ISO 9000 и ISO 10000 и современным концепциям качества. Приведем определение качества ISO:

«Совокупность характеристик объекта, позволяющая ему удовлетворять заявленным или подразумеваемым требованиям»³.

Критическим аспектом качества в контексте управления проектами является необходимость отражения подразумеваемых требований в содержании проекта.

³ PMI PMBOK. 2004.

Важно удовлетворить требования всех групп заказчиков и заинтересованных сторон (по возможности).

Качество — результат качественных процессов, а не постоянного контроля.

Основные принципы управления качеством PMI:

- удовлетворение заказчика — обеспечение как формальных требований заказчика (отраженных в контракте), так и неформальных ожиданий конечных пользователей от использования ими продукта (результата проекта);

- предотвращение прежде, чем устранение, — предотвращение появления, а не устранение уже появившегося брака (потеря качества продукции);

- ответственность руководства — руководство (проекта и компании) несет ответственность за выделение ресурсов, необходимых для управления качеством продукции;

- непрерывное улучшение — вся команда проекта непрерывно работает над улучшением процессов выполнения проекта и повышением качества продукта⁴.

Процессы управления качеством:

- планирование качества — определение стандартов качества, применимых к проекту, и мер для их достижения (рис. 3.12, 3.13). Для правильного планирования необходима информация о самых разных аспектах качества в проекте — от стратегии в области качества до самых подробных документов, регламентирующих всю систему качества в проекте, касающуюся содержания проекта, конкретных спецификаций, стандартов в области услуг, информации о технологических процессах и т. д;

- обеспечение качества — проведение всех спланированных систематических действий в рамках системы качества (например, аудита) для обеспечения задействования в проекте всех процессов, необходимых для соответствия всем ожиданиям заинтересованных лиц. Обеспечение качества достигается регулярными проверками, исходя из заранее утвержденного плана качества, технологических

⁴ PMI PMBOK. 2004. P. 181.

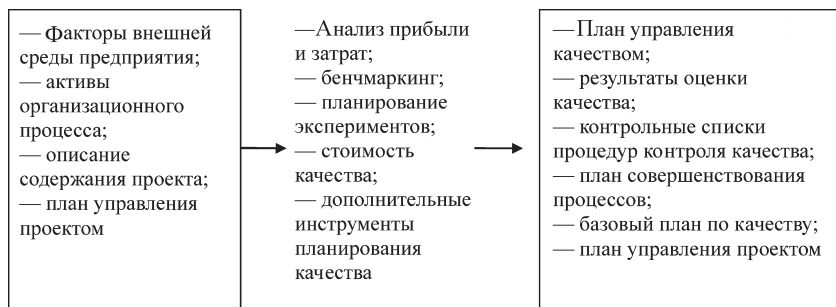


Рис. 3.12. Планирование качества

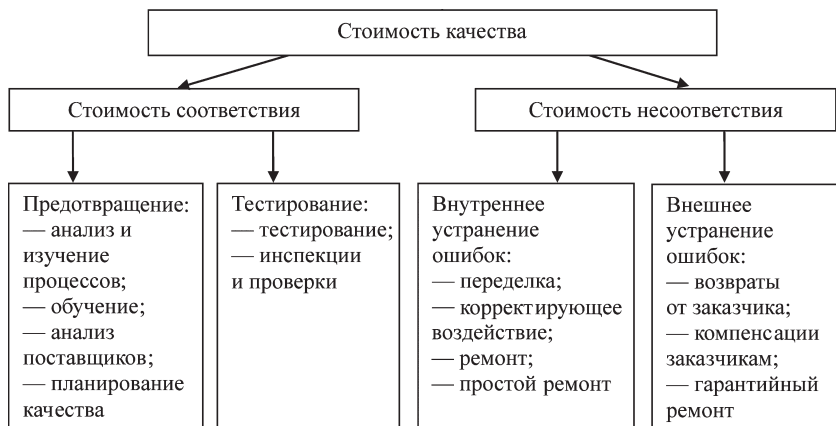


Рис. 3.13. Планирование стоимости качества

карт, проверочных листов, а также результатов проверочных испытаний (рис. 3.14).

— контроль качества — отслеживание результатов проекта для определения их соответствия принятым стандартам качества и определение путей устранения причин неудовлетворительного выполнения. Последовательность и методы контроля отражены на рис. 3.15, рис. 3.16 соответственно.

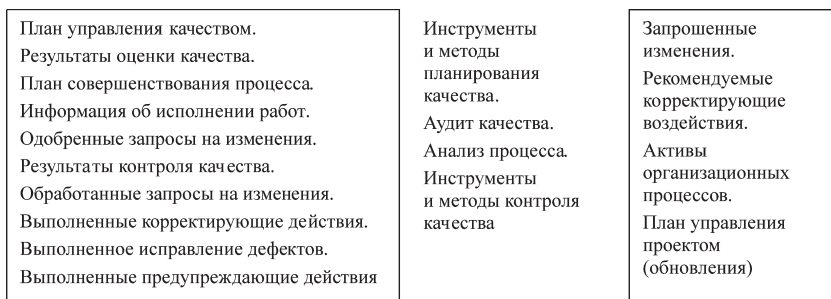


Рис. 3.14. Обеспечение качества



Дефекты, обнаруженные при эксплуатации автомобилей

Рис. 3.15. Контроль качества

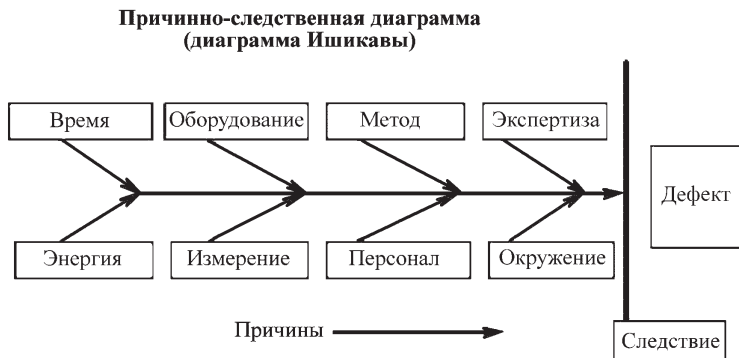


Рис. 3.16. Методы контроля качества

Для обеспечения эффективной работы системы менеджмента качества проводятся регулярные проверки отклонений системы от заданных стандартов. Методом проверки является аудит системы, аудит процесса и аудит продуктов проекта.

Аудит — это системное независимое исследование, проводящееся для того, чтобы установить соответствие деятельности в области качества принятому плану, насколько эта деятельность эффективна и приведет ли она к запланированным целям.

Система менеджмента качества может быть сертифицирована, равно как может быть сертифицирована и продукция, которая производится по стандартам ISO соответствующим органом.

Завершается управление качеством на любом уровне формулировкой некоторых выводов. Выводы могут быть представлены как алгоритм действий менеджера по качеству и как структура отчетности в области менеджмента качества:

- улучшение качества; мероприятия по улучшению;
- принятие продукции в соответствии со спецификациями и стандартами;
- идентификация брака и реализация действий по управлению негодной продукцией;
- переработка продукции;

- внесение изменений в технологические процессы, влекущие к браку;
- сводная оценка качества результатов проекта;
- решение о завершающей приемке;
- составление списка замечаний и претензий по качеству;
- разрешение спорных вопросов и конфликтов;
- оформление документов в архив;
- анализ опыта и извлеченные уроки по управлению качеством.

3.4. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА

В научной литературе на сегодняшний день нет единства в интерпретации понятий «команда проекта», «команда управления проектом», «участники проекта». Так, в частности, в англоязычной литературе преобладает следующее толкование данных понятий.

Команда проекта — это совокупность отдельных лиц, групп и/или организаций, привлеченных к выполнению работ проекта и подчиненных руководителю проекта;

Команда управления проектом — члены проектной команды, которые непосредственно вовлечены в работы по управлению проектом. В мелких проектах эта команда может включать в себя практически всех членов команды проекта.

Участники проекта — лица, заинтересованные в проекте.

Упомянутое ранее учебное пособие под редакцией И. И. Мазура содержит несколько иные акценты: специалистов и организации принято объединять в совершенно конкретные группы *участников проекта*, в состав которых входят заказчики, инвесторы и т. д. Следует отметить, что участники проекта — категория более широкая, чем команда проекта⁵. «Команда проекта — это группа сотрудников, непосредственно работающих над осуществлением проекта и подчиненных руководителю проекта; основной элемент его структуры, так как именно команда проекта обеспечивает реализацию

⁵ См.: Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами. С. 473.

замысла проекта. Эта группа создается на период реализации проекта и после его завершения распускается»⁶. Фактически авторы цитируемого пособия отождествляют команду проекта с участниками, а команду управления проектом — с командой проекта.

Управление командой включает следующие процессы:

- формирование проектной команды;
- развитие проектной команды;
- управление проектной командой.

Рассмотрим эти процессы подробно.

Формирование проектной команды

Основными характеристиками команды являются:

- состав;
- структура.

Состав — это совокупность характеристик членов команды, важных для ее анализа как единого целого (например, численный, возрастной, половой, профессиональный состав). Формирование состава проектной команды осуществляется в процессе кадрового планирования, которое основывается на знании ответов на следующие вопросы:

- сколько специалистов, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом можно привлечь нужный персонал;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями, внутренней мотивацией;
- каким образом обеспечить условия для развития персонала.

Ответ на первый вопрос очевиден: он определяется объемом работ, предусмотренным в проекте. Менеджеры функционально или предметно ориентированных групп составляют команду.

Второй вопрос связан с системой стимулов и мотиваций команды. Распространенные теории мотивации:

- *теория справедливости* — люди постоянно сравнивают собственные трудозатраты с получаемыми результатами;

⁶ Там же.

— *теория ожидания* — усилие прикладывается больше в том случае, когда работники ожидают, что смогут выполнить свое задание и получат вознаграждение;

— *теория поощрения* — оно должно быть непрерывным, но не фиксированным;

— *теория постановки цели* — цель должна быть четко поставленной, интересной и достижимой;

— *модель рабочих характеристик* — люди должны использовать разнообразные навыки, получать задания с видимыми результатами и иметь определенную автономию.

Структура — это характеристика команды с точки зрения функций, выполняемых членами команды. Структура команды определяется в процессе организационного моделирования проекта.

Организационная структура — совокупность элементов организации (должностных позиций, структурных подразделений) и связи между ними.

Административные связи — вертикальные связи, в рамках которых решаются проблемы власти и влияния, протекают административные процессы принятия решений.

Технологические связи — горизонтальные связи, по которым протекают процессы выполнения работ.

К общим принципам построения организационных структур управления проектами можно отнести следующие:

— соответствие организационной структуры содержанию проекта;

— соответствие организационной структуры системе взаимоотношений участников проекта.

Подход 1. Проект реализуется в рамках отдельной организации.

Альтернативы в оргпроектировании:

— *функциональная оргструктура*;

— *проектная оргструктура*;

— *смешанная оргструктура*.

В функциональной структуре проекты, как правило, ведутся в пределах функционального подразделения. При необходимости

привлечения специалистов из других подразделений координация осуществляется на уровне руководителей. Этот тип оргструктуры отражен на рис. 3.17.

Работа над проектом осуществляется как дополнительная задача в рамках повседневной деятельности. Высшее руководство определяет ответственного за проект (функционального руководителя), который в рамках организационной структуры выполняет свои обычные обязанности, но при этом руководит проектной командой, имея профессиональный доступ к значимым сотрудникам. Достоинства и недостатки этого типа оргструктуры вполне очевидны. В любом спорном случае приоритет со стороны работника будет отдан отнюдь не проект-менеджеру, а своему функциональному руководителю, что может губительно сказаться на сроках и результатах выполнения проекта. Такой тип оргструктуры позволяет существенно экономить средства, так как в сметном планировании в этом случае отсутствует статья «Зарплата», ограничиваясь некоторым вознаграждением в рамках принятого размера.

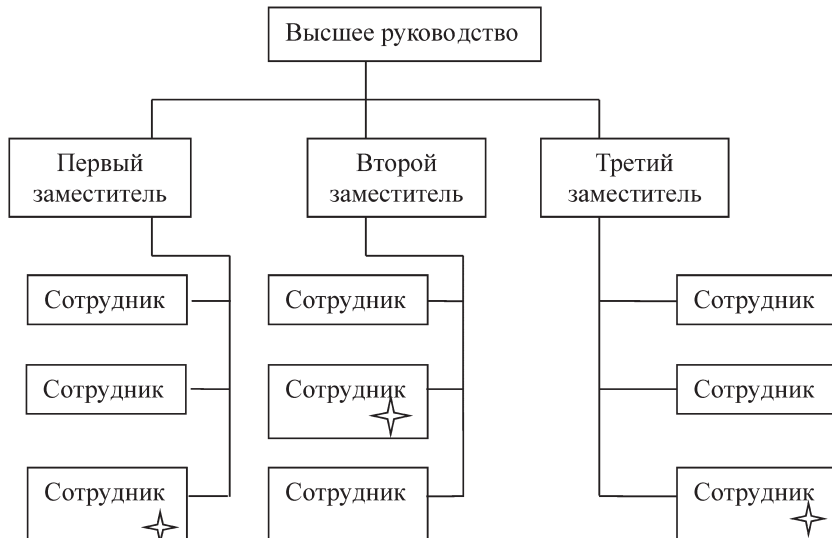


Рис. 3.17. Схема функциональной оргструктуры команды

В классической организации проекта, *матричной* или *проектной*, в рамках оргструктуры предприятия создается специальная, отдельная организационная структура проекта (рис. 3.18). Работа в команде проекта имеет приоритет над повседневной деятельностью. Проект находится под патронажем высшего руководства.

Руководитель и члены проектной команды полностью освобождаются от своей обычной, функциональной деятельности. В команду проекта набираются специалисты разного профиля, которые на 100 % заняты в проекте.

Проектная структура создается для крупных, критически важных проектов или в проектно-ориентированных компаниях.

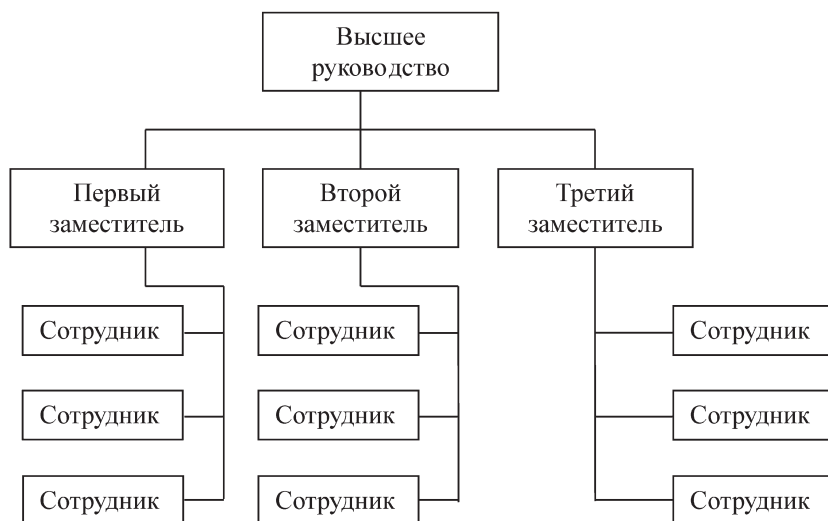


Рис. 3.18. Схема проектной оргструктуры

Смешанная организационная структура проекта строится на функциональной основе. От своих обязанностей освобождается только менеджер проекта.

Подход 2. Проект реализуется вне рамок одной организации, т. е. команда формируется преимущественно из представителей различных организаций. В таких случаях под конкретный проект

создаются специфические структурные образования на матричной основе.

Модель управления отражает связи и отношения между членами команды (рис. 3.19).

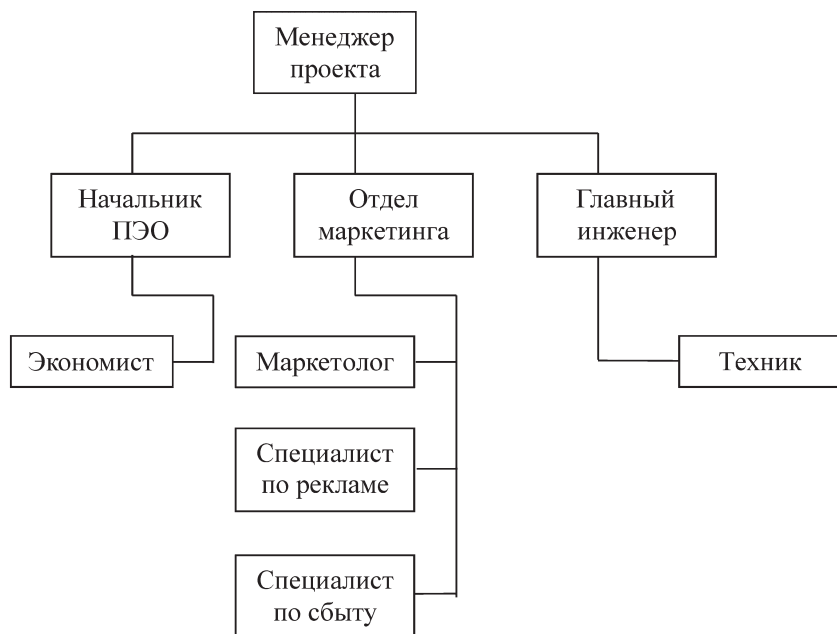


Рис. 3.19. Схема модели управления проектом

В проекте крайне важно правильно выбрать соответствующий тип оргструктуры команды. Оргструктура команды должна отвечать специфике проекта. Принципы и критерии выбора оргструктуры команды отражены в табл. 3.7.

Итоговые документы планирования персонала проекта:

- штатно-должностное расписание проекта (перечень фамилий исполнителей, должность, оплата);
- матрица ответственности — документ, отражающий распределение ролей и ответственности;
- план управления персоналом.

Таблица 3.7

Принципы выбора оргструктуры проекта

Параметр	Оргструктура	
	Функциональная	Проектная (матричная)
Неопределенность условий реализации проекта	Низкая	Высокая
Технологии в проекте	Стандартные	Новые
Сложность проекта	Низкая	Высокая
Масштаб проекта (длительность, бюджет)	Малый	Крупный
Приоритет проекта	Обычный	Высокий
Критичность по срокам	Низкая	Высокая

Для наглядного представления распределения обязанностей в качестве очень удобного рабочего инструмента составляется матрица ответственности (табл. 3.8).

Таблица 3.8

Матрица ответственности

Задачи проекта	Ответственный секретарь	Заместитель отв. секретаря	Декан
Сверить базу с делами в папках		+	
Проведение зачисления бюджетных студентов 1-й раз			+
Проведение зачисления 2-й раз			+
Перемещение дел зачисленных студентов в отдельную коробку	+		
Ставить печати в приемной комиссии на выписки и везде, где надо		+	
Получить в приемной комиссии работы	+		

Задачи проекта	Ответ- ственный секретарь	Заместитель отв. секре- таря	Де- кан
Разложить невостребованные дела в коробку по алфавиту, оригиналы — отдельно в пакет		+	
Составить алфавитный список невостребованных дел		+	
Сшивать дела в папки	+		

План управления персоналом — это часть плана управления проектом, который описывает, когда и как будут выполнены связанные с персоналом требования. Он включает в себя следующие пункты:

- набор персонала;
- расписание;
- критерии освобождения ресурсов;
- потребность в обучении;
- система поощрения и мотивация;
- вопросы безопасности.

Развитие команды проекта

Развитие команды проекта предусматривает повышение квалификации членов команды проекта и укрепление взаимодействия между ними для повышения эффективности исполнения проекта.

Цели развития команды:

- повышение навыков членов команды для улучшения их способности выполнять операции проекта;
- укрепление чувства доверия и сплоченности членов команды для повышения продуктивности работы команды.

В качестве примеров повышения эффективности работы команды можно привести взаимопомощь в случае разбалансированности объемов работ, осуществление коммуникаций наиболее удобным образом, обмен информацией и ресурсами.

Мероприятия по развитию команды проекта дают наибольший эффект, если их начинать на ранних стадиях, но они должны продолжаться в течение всего жизненного цикла проекта.

Повышение квалификации членов команды может проводиться двумя путями: профессиональное обучение в традиционных формах (вузы, бизнес-школы, краткосрочные курсы и т. д.); управленческие тренинги.

Укрепление сплоченности и доверия членов команды друг к другу происходит в процессе совместной работы и подчиняется закономерностям социальной психологии. В частности, достижение эффективности с точки зрения формирования благоприятного организационно-психологического климата происходит в том случае, когда центральным пунктом формирования благоприятного климата в команде является способ разрешения конфликтов и обсуждения возникающих проблем. (Решение проблемы: «Давайте выясним причину и постараемся ее устранить».)

Конфликты, их роль и способы разрешения

Конфликт — это столкновение противоположных интересов, взглядов, мнений или сил⁷. Без конфликтов не может быть продвижения вперед, в силу этого необходимо рассматривать конфликты как источник развития, и выделять в числе конфликтов позитивные, способствующие выводу команды проекта на новый уровень развития отношений.

Эволюция взгляда на конфликт от понимания его как деструкции, которой необходимо избегать, до современного подхода в рамках амбивалентного характера конфликта отражена в табл. 3.9.

Способы разрешения конфликтов:

- нахождение компромиссов — «Давайте найдем золотую середину»;
- откладывание решения — «Давайте решим это через неделю»;
- сглаживание — «Остыньте и делайте каждый свою работу»;
- принуждение — «Делай, как я сказал»;

⁷ Краткий словарь современных понятий и терминов. М., 1993. С. 140.

— сотрудничество — «Изложим свои позиции, выясним причины конфликта и разработаем долгосрочное взаимовыгодное решение».

Таблица 3.9

Изменение взгляда на конфликты

Традиционный подход	Современный подход
Конфликт разрушает работу и вызывается личностными различиями	Конфликт является неизбежным следствием организационных взаимодействий
Необходимо избегать конфликтов	Конфликты могут быть полезными
Конфликты разрешаются физическим разделением сторон или вмешательством высшего менеджмента	Конфликт должен решаться выяснением причин вместе со всеми вовлеченными сторонами и непосредственно менеджером

Решающая роль в работе команды, а стало быть и в реализации проекта, принадлежит проект-менеджеру. Это — ключевая фигура в проекте.

Руководитель проекта, управляющий проектом (*Project Manager*) — лицо, ответственное за управление проектом.

Руководитель проекта — это лицо, которому заказчик или инвестор делегирует полномочия по руководству работами в рамках проекта: планированию, контролю и координации работ всех участников проекта.

В каждом конкретном случае состав полномочий управляющего проектом определяется контрактом с заказчиком проекта.

Перечислим задачи и проблемы, решаемые руководителем проекта:

- ограничения по срокам — 85 % ;
- ограничения по ресурсам — 83 %;
- взаимодействие между участниками проекта — 80 %;
- заинтересованность членов команды в успехе — 74 %;
- планирование и контроль промежуточных целей — 70 %;
- управление изменениями в ходе проекта — 60 %;
- согласование плана проекта с исполнителями — 57 %;

- поддержка проекта высшим руководством — 45 %;
- улаживание конфликтов — 42 %;
- управление поставщиками и субподрядчиками — 38 %.

Требования, предъявляемые к руководителю проекта:

- эффективно организовать начало работ по проекту;
- организовывать, координировать и контролировать ход работ по проекту;
- эффективно распределять работы по проекту между членами команды;
- осуществлять внешнюю коммуникацию с участниками проекта;
- управлять изменениями;
- осуществлять коммуникацию с членами команды проекта;
- разрешать конфликтные ситуации.

Мировой опыт свидетельствует о том, что эффективный проект-менеджер должен умело расставлять приоритеты в своей работе, иначе он рискует «утонуть» в рутинной мелкой работе и упустить из поля зрения стратегические задачи. Для того чтобы сконцентрировать внимание на нескольких важных участках и принять эффективные решения, необходимо стараться выполнить следующие рекомендации, которые вобрали в себя профессиональный опыт многих успешных проект-менеджеров:

- успех менеджера проекта (и в огромной степени руководимого им проекта) зависит от того, как он распоряжается самым ценным ресурсом — временем;
- не начинайте ваш день до тех пор, пока не закончите его планирование;
- при составлении плана дня лучше оставить 40 % рабочего времени свободным, т. е. 60 % — запланированное время, 20 % — непредвиденное, 20 % — спонтанное время;
- используйте любые удобные для вас средства планирования — органайзеры, компьютерные программы, электронные книжки;
- 10 мин. планирования добавляют 2 часа эффективной работы. Очень удобно при планировании распределить все дела по группам, как это показано ниже:

Типы «дел» для проект-менеджера

Срочное и важное	Важное, но не срочное
Срочное, но не важное	Несрочное и неважное

— распространенная ошибка — акцент на «срочных и важных задачах». Причина этого часто заключается в недостаточном планировании. Правильный путь — больше времени уделять «важным, но не срочным» работам. В этом случае количество «срочных и важных» дел уменьшается;

— если вы заняты, отложите свою реакцию на письма и сообщения на некоторое время;

— постарайтесь установить приемные часы;

— подавляйте стремление к совершенству во всем;

— составляйте и распространяйте отчеты с информацией о ходе текущих дел.

Перечислим задачи, которые лучше делегировать:

— рутинные, не требующие творческого подхода;

— часто повторяющиеся;

— задачи, с которыми вы справляетесь недостаточно хорошо и которые гораздо лучше может сделать кто-то другой.

Ни в коем случае нельзя делегировать такие задачи, как определение целей, руководство сотрудниками, задачи высокой степени риска.

3.5. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА

Управление коммуникациями проекта — управленческая функция, направленная на обеспечение своевременного сбора, генерации, распределения и сохранения необходимой проектной информации⁸. Содержание процесса управления коммуникациями представлено на рис. 3.20.

⁸ Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами.

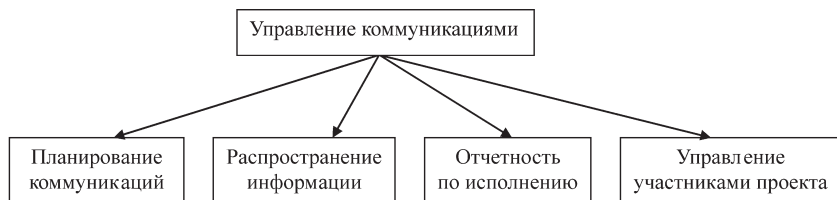


Рис. 3.20. Схема содержания процесса управления коммуникациями

Коммуникационное взаимодействие между участниками и командой проекта — составная часть управления проектами. Ее основой является необходимая в процессе разработки и управления проектом информация — ее сбор, хранение, кругооборот. На процессах обмена и использования информации строится координация и синхронизация действий команды и всех участников проекта. Таким образом, можно сказать, что взаимодействие в команде осуществляется на основе коммуникации проекта.

Приведем основные правила организации коммуникаций в проекте:

- объясняйте смысл действий;
- рассказывайте о проекте;
- создавайте нужную информационную картину для *stakeholders* (или ее иллюзию);
- убеждайтесь, что вас правильно поняли (обратная связь);
- информация должна иметь нужную степень детализации;
- избегайте лишних коммуникаций;
- используйте невербальные коммуникации;
- контролируйте коммуникации.

Планирование системы коммуникаций определяет информационные и коммуникационные нужды заинтересованных лиц (кто они, уровень их заинтересованности и степень влияния в проекте; кому, когда, какая информация необходима и как она будет передана).

Ключевой элемент планирования коммуникаций — это определение того, кто с кем будет взаимодействовать и кому какая будет передаваться информация.

Итоговым документов является план управления коммуникациями.

План управления коммуникациями включает в себя:

- требования участников проекта (в части коммуникаций);
- требования к формату, содержанию и степени детализации информации;
- лица, ответственные за распространение информации;
- лица или группы, получающие информацию;
- технологии, используемые для передачи информации;
- частоту коммуникаций;
- время, необходимое на разрешение спорных вопросов;
- методы и процедуры по обновлению плана управления коммуникациями.

Сбор и распределение информации

Под распространением информации подразумевается обеспечение своевременного доступа участников проекта к нужной им информации. Распространение информации (рис. 3.21) также включает в себя исполнение плана управления коммуникациями и реагирование на неожиданные запросы информации⁹.

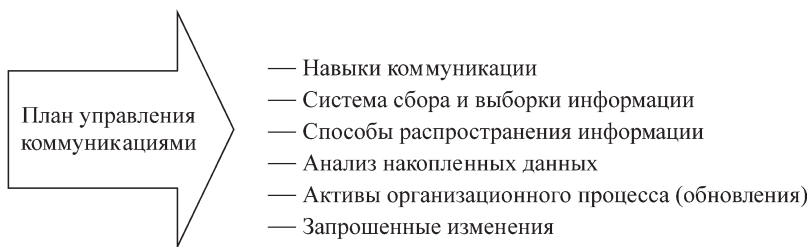


Рис. 3.21. Схема распространения информации

Сбор и распределение информации в рамках проекта может быть внутренним (внутри команды проекта) и внешним (с участниками проекта). С точки зрения способов распространения

⁹ PMI PMBOK. 2004. P. 228.

информации, они могут быть неавтоматизированными (на бумажных носителях и устно) и автоматизированными (с использованием компьютерных технологий и современных средств связи).

Письменная коммуникация имеет традиционный вид и обладает рядом преимуществ и недостатков. К безусловным преимуществам следует отнести легкость хранения и распространения. К недостаткам — длительное время доставки, отсутствие немедленной обратной связи и т. д.

Коммуникация при помощи компьютерных технологий позволяет существенно расширить возможности управления проектом, в частности, возможности электронной почты позволяют мгновенно пересылать информацию, программные продукты — разрабатывать и хранить документацию по проекту, многообразные отчеты, документы, планы и т. д.

Отчетность о ходе выполнения проекта

Подобная информация по исполнению предусматривает сбор всех данных базового плана и предоставление участникам проекта информации о выполнении работ. Обычно такая информация относится к текущему использованию ресурсов для достижения целей проекта. Отчетность по исполнению обычно содержит информацию о содержании, сроках, стоимости и качестве. Иногда требуется также предоставление информации о рисках и поставках. Отчеты могут быть полными либо касаться только отклонений (табл. 3.10).

Таблица 10

Отчетность по исполнению

Итоговая отчетность по проекту	Плановые	Фактические
Название проекта		
Краткое название проекта		
Код проекта		
Инициатор		
Руководитель проекта		

Итоговая отчетность по проекту	Плановые	Фактические
Даты начала и завершения		
Подготовка		
Результаты проекта		
Выполнение расписания проекта		
Выполнение бюджета проекта		
Целевые показатели		
Предложения по развитию проекта		
Трудности проекта и извлеченные уроки		
Приложения к отчету		

Критерии оценки коммуникативных сетей в организации:

- надежность;
- скорость прохождения информации;
- коэффициент искажения или потерь информации в цепи;
- характер связи элементов (детерминированный, вероятностный, случайный).

3.6. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА

Слово «риск» в переводе с испанского или португальского означает «подводная скала», что ассоциируется с выражением «лавиновать между скалами», другими словами, подвергаться опасности. В различных источниках можно встретить разные определения риска.

Риск — потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде какого-либо ущерба.

Риск — это степень опасности подвергнуться воздействию негативных событий и их возможных последствий.

Проектные риски — возможность возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, связанных с нанесением ущерба.

Элементы риска:

— рисковое событие — точное описание того, что может повредить проекту, фиксация особенностей неблагоприятного события;

— вероятность проявления риска — степень вероятности наступления рискового события;

— величина ставки — значение возможных последствий, размер возможного ущерба.

Проекты всегда существуют в условиях неопределенности. Неопределенность — это совокупность неизвестных параметров будущего, отсутствие точного знания о вероятных событиях, которые могут быть как благоприятными, так и неблагоприятными. В качестве причин неопределенности выступают: недостаток информации, наличие элемента случайности, противодействия. Реакция на риск, работа с ним индивидуальны и с необходимостью отражают личностные качества проект-менеджера. Восприятие рисков несет на себе печать личности проект-менеджера, его управленческого стиля (табл. 3.11).

Таблица 3.11

Восприятие рисков менеджерами

Перестраховка (осторожность)	Здравый расчет (сознательный риск)	Авантюризм (смелость)
Пассивное управление рисками	Активное управление рисками	Игнорирование рисков
Потери из-за отказа от потенциально вы- годных инвестиций	Повышение оптималь- ности. Портфель про- ектов	Потери из-за ри- скованных выгод- ных проектов

Планирование управления рисками — это процесс определения подходов и планирования операций по управлению рисками проекта. Планирование процессов управления рисками позволяет обеспечить соразмерность уровня, типа, прозрачности управления рисками и важности проекта для организации, а также выделить

достаточное количество времени и ресурсов для минимизации рисков¹⁰.

План управления рисками описывает способы осуществления всех процессов управления рисками. В него может входить:

- методология управления рисками;
- роли и ответственность участвующих в управлении рисками;
- бюджет управления рисками;
- определение периодичности процедур управления рисками;
- пороговые критерии для распознавания наступления риска;
- категории рисков;
- матрица вероятности и воздействия рисков;
- форматы и шаблоны отчетов.

Идентификация рисков предусматривает определение рисков, способных повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик. При необходимости в операциях по идентификации рисков может принимать участие менеджер проекта, члены команды, команда управления рисками (если таковая создана), эксперты в определенных областях, не входящие в команду проекта, заказчики, конечные пользователи, другие менеджеры проектов, участники проекта и эксперты по вопросам управления рисками¹¹.

Идентификация рисков — это выявление и классификация рисковых событий для проекта и видов потерь (ущерба) от наступления данных рисковых событий (рис. 3.22). Выходной документ — реестр рисков.

Реестр рисков — список идентифицированных рисков или условий возникновения рисковых событий.

Методы и средства идентификации рисков:

- анализ документов;
- SWOT-анализ;
- мозговой штурм;
- экспертный опрос; метод Дельфи;
- контрольные таблицы;

¹⁰ PMI PMBOK. 2004. Р. 242.

¹¹ Там же. Р. 246.

- опросные листы;
- диаграммы.

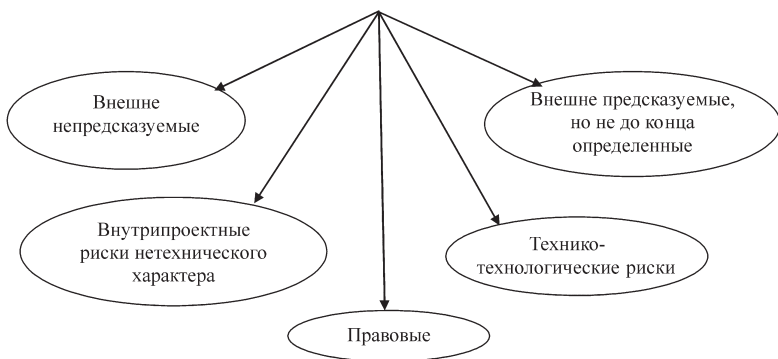


Рис. 3.22. Классификация рисков

Рассмотрим эти риски подробнее.

Внутрипроектные риски нетехнического характера

1. Маркетинговые риски:

- неправильный выбор рынков сбыта продукции;
- неверное определение стратегических операций на рынке;
- неточный расчет емкости рынка;
- неправильное определение мощности производства.

2. Риски участников проекта:

- запаздывание, срыв поставок сырья, стройматериалов;
- изменение возможных заказчиков проекта;
- срыв сроков проектных работ субподрядчиком;
- невыполнение обязательств кредиторами;
- неквалифицированный персонал;
- риск расхищения или растрат;
- риск порчи деловой репутации;
- риск несчастных случаев;
- риск текучести кадров.

3. Организационно-управленческие риски (риск неуправляемости проекта):

- ошибки проектирования;
- неправильная организация работ по проекту;
- недостаток координации работ;
- изменение руководства;
- слабый менеджмент;
- неправильное планирование проекта;
- ошибки в проектно-сметной документации.

4. Финансовые риски:

- процентный риск — незапланированное изменение процентной ставки при заключении долгосрочных соглашений о займе;
- кредитный риск — невозможность выполнения кредитного договора вследствие финансового краха;
- валютный риск — риск потенциальных убытков вследствие изменения валютных курсов.

5. Коммерческие риски (риски реализации продукции):

- непродуманность, неотлаженность, отсутствие сбытовой сети;
- задержка в выходе на рынок;
- невозможность реализовать продукцию в нужном стоимостном выражении и в намеченные сроки;
- непредсказуемость изменений закупочной цены товаров;
- рост издержек обращения;
- потери товара при хранении и транспортировке.

6. Специфические риски — редко встречающиеся проектные риски, чаще всего свойственные именно данному проекту (например, ядерный риск в проектировании или реконструкции атомных электростанций).

Технико-технологические риски

1. Срыв графика работ.
2. Риск невыполнения работ.
3. Невыход на проектную мощность.

4. Производственный брак.
5. Перебои с топливом, оборудованием.
6. Износ оборудования.
7. Выпуск продукции низкого качества.
8. Недостаток рабочей силы.
9. Недостатки технологии, неправильный выбор оборудования.
10. Увеличение стоимости оборудования.
11. Рост расходов на зарплату.

Правовые риски

1. Ошибки в лицензиях.
2. Несоблюдение патентного права.
3. Невыполнение контрактов.
4. Возникновение судебных процессов с внешними партнерами.
5. Внутренние судебные процессы.

Внешне предсказуемые, но не до конца определенные

1. Рыночные.
2. Предпринимательские:
 - риск снижения рентабельности;
 - риск потери финансовой устойчивости и ликвидности.

Внешние непредсказуемые

1. Макроэкономические.
2. Экологические.
3. Социально-опасные.

При идентификации рисков производится оценка размеров возможного ущерба. Ущерб изначально выражается в натуральном виде. Денежная форма ущерба называется убытками. Оценка убытков от различных рисков в наиболее полном виде должна включать в себя учет прямых и косвенных убытков.

Прямые убытки — это непосредственный ущерб здоровью, имуществу или имущественным интересам. К ним относятся: ущерб имуществу, потеря прямой прибыли, потеря рабочих дней.

Косвенные убытки возникают как следствие невозможности какое-то время осуществлять нормальную деятельность предприятия. К их числу относятся:

- упущенная выгода;
- затраты на расследование происшествия;
- штрафы и претензии из-за недопоставки продукции;
- юридические издержки; затраты на оплату медицинских расходов;
- выплаты компенсации персоналу;
- переподготовка персонала;
- потеря имиджа.

В целом все *виды ущерба* могут быть разделены на следующие большие группы:

— *ущерб имуществу предприятия* (основным и оборотным средствам). Это наиболее распространенный и очевидный вид прямого ущерба. Общая сумма убытков по этой группе может быть рассчитана как полная восстановительная стоимость оборудования, сооружений, товаров и запасов на складах, включая затраты на строительные работы, монтаж и налаживание оборудования.

— *убытки, связанные с потерей прибыли в результате снижения или остановки производства*. Данный вид ущерба носит название упущенной выгоды;

- *ущерб жизни и здоровью персонала*;
- *нанесение ущерба окружающей среде*;
- *нанесение прямого ущерба третьим лицам* (населению, близлежащим организациям и др.);

— *убытки, связанные с недопоставкой продукции или услуг потребителям*. К ним относятся штрафы за невыполнение обязательств по поставкам, судебные издержки, компенсации за вынужденный простой предприятия и т. д.

Качественный анализ включает расстановку приоритетов для идентифицированных рисков, результаты которой используются впоследствии в ходе количественного анализа рисков и планирования реагирования на риски. Организации могут существенно повысить эффективность исполнения проекта, сосредоточив усилия

на рисках, обладающих наивысшим приоритетом. При качественном анализе рисков определяются приоритеты идентифицированных рисков на основании вероятности их возникновения и влияния на достижение целей проекта в случае возникновения этих рисков, а также с учетом ряда других факторов (например, временных рамок и толерантности к риску, заложенной в ограничениях проекта по стоимости, расписанию, содержанию и качеству)¹².

Качественный анализ рисков — процесс оценки вероятности наступлений рисков и их потенциального влияния на проект.

Итогом качественного анализа является список проранжированных рисков с оценками их величины.

Методы и средства качественного анализа:

- экспертный опрос;
- ABC-анализ;
- матрица определения степени воздействия.

Оценка величины рисков проводится по следующим параметрам:

— *оценка степени вероятности* наступления рискового события (высокая, средняя, низкая);

— *оценка значимости последствий* наступления рискового события (высокая, средняя, низкая).

Последующее перемножение этих величин позволяет определить *статус риска* (рис. 3.23), который может быть описан как минимальный, низкий, средний, высокий или чрезвычайно высокий (табл. 3.12, 3.13). По результатам экспертного опроса выстраивается рейтинг наиболее значимых рисковых событий проекта с применением ABC-анализа, который является классификацией рисков на три группы: среднюю, высокую, чрезвычайно-высокую. Целью анализа является выявление относительно малого количества степеней риска класса А (чрезвычайно высокого), которые оказывают значительное воздействие на ситуацию в рамках проекта. Минимальный или незначительный риск в явной степени не принимается в расчет в менеджменте риска.

¹² PMI PMBOK. 2004. P. 249.

Вероятность	Высокая	Средний	Высокий	Чрезвычайно высокий
	Средняя	Низкий	Средний	Высокий
	Низкая	Мини- мальный	Низкий	Средний
		Низкая	Средняя	Высокая

Значимость последствий наступления

Рис. 3.23. Методология оценки статуса (величины) риска

Вероятность и степень воздействия рисков меняется в ходе исполнения проекта, в результате чего изменяется величина рисков. Критические риски могут стать незначительными и наоборот.

Таблица 3.12

Оценка вероятности рисковых событий

Вероятность	Величина риска = = вероятность × значимость последствий				
0,9	0,009	0,09	0,18	0,36	0,72
0,7	0,007	0,07	0,14	0,28	0,56
0,5	0,005	0,05	0,10	0,20	0,40
0,3	0,003	0,03	0,6	0,12	0,24
0,1	0,001	0,01	0,2	0,04	0,08
Воздействие на показатели	0,001	0,01	0,20	0,40	0,80

Изменение величины рисков в ходе реализации проекта называется миграцией рисков.

Важны не абсолютные величины, а тенденции рисков

Количественный анализ производится в отношении тех рисков, которые в процессе качественного анализа были квалифицированы как потенциально или существенным образом влияющие на конкурентоспособные свойства проекта. В процессе количественного анализа рисков оценивается эффект от таких рисковых событий. Данный анализ также представляет количественный подход к принятию решений в условиях неопределенности¹³.

Цель процесса — количественная оценка вероятности каждого риска и влияния его последствий на результаты и цели проекта (табл. 3.13, рис. 3.24).

Результаты процесса:

- численная оценка возможных результатов проекта и их вероятности;
- оценка вероятности достижения конкретной цели или результата проекта;
- нахождение реалистических и достижимых стоимостей, сроков или результатов проекта;
- нахождение лучшего управленческого решения при неопределенности некоторых условий или результатов.

Методы:

- анализ чувствительности;
- расчет точки безубыточности;
- метод Монте-Карло;
- PERT-анализ;
- метод построения дерева решений (табл. 3.14);

Алгоритм действий при количественном анализе рисков:

- собираются оценки: пессимистическая, оптимистическая, вероятная;
- априори задается плотность вероятности различных исходов (обычно бета- или треугольное распределение);
- находят количественные оценки рисков.

¹³ PMI PMBOK. 2004. P. 254.

Оценка вероятности риска

Элемент ИСР	Оценка стоимости проекта		
	Оптимистическая	Наиболее вероятная	Пессимистическая
ТЗ	4	6	10
Создание	16	20	35
Тестирование	11	15	23
По проекту		41	

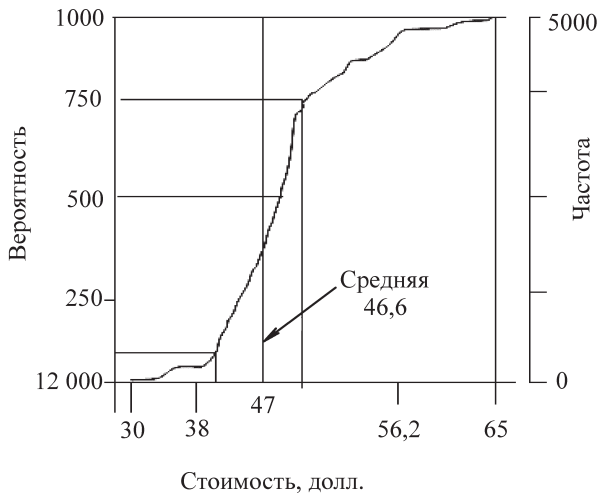


Рис. 3.24. Пример количественного анализа рисков

Существует несколько стратегий реагирования на риски. Для каждого риска необходимо выбрать стратегию или комбинацию из различных стратегий, представляющую наиболее эффективной для работы с ним. Для выбора наиболее адекватного способа реагирования на риски можно воспользоваться инструментами анализа рисков (например, дерево решений). Затем необходимо разработать конкретные мероприятия по внедрению выбранной стратегии.

Количественный анализ (дерево решений)

Описание решения	Узел решения	Узел альтернатив	Стоимость пути
Решения, подлежащие принятию	Вход: стоимость. Выход: принятое решение (да, нет)	Вход: вероятность сценария, доход при его наступлении. Выход: ожидаемый денежный выигрыш (Expected Monetary Value — EMV)	(Результат) — (издержки)

Возможно определить основную и резервную стратегии. На случай, если выбранная стратегия не сработает или окажется малоэффективной, а также если возникнет принятый риск, можно разработать и задействовать резервный план. Часто выделяется резерв на непредвиденные обстоятельства по времени и стоимости. И наконец, можно разрабатывать планы на непредвиденные обстоятельства вместе с определением условий, при которых эти планы вводятся в действие¹⁴.

Планирование реагирования на риски — это процесс разработки методов реагирования на риск для увеличения благоприятных и уменьшения неблагоприятных последствий риска (табл. 3.15).

Итоговым документом является план реагирования на риски.

План реагирования на риски может включать в себя:

- идентифицированные риски, их описания, подверженную их влиянию область проекта (элемент WBS);
- результаты качественного и количественного анализа рисков, включая список приоритетных рисков и вероятностный анализ проекта;
- стратегии и методы реагирования на риски;
- действия для реализации способов реагирования;
- уровень риска после реализации этих действий;

¹⁴ PMI PMBOK. 2004. P. 260.

План реагирования на риски

Стратегии и методы реагирования на риски			
Избегание	Минимизация	Передача	Принятие
<ul style="list-style-type: none"> — Изменение плана проекта; — отказ от ненадежных партнеров; — отказ от рискованных проектов 	<ul style="list-style-type: none"> — Дополнительное финансирование; — увеличение количества ресурсов; — уменьшение объема работ или снижение требований; — разработка плана реагирования на последствия 	<ul style="list-style-type: none"> — Диверсификация рисков (деление риска с другими участниками или другими программами / проектами); — страхование 	<ul style="list-style-type: none"> — Подготовка к самому худшему; — резервирование средств

— бюджет и расписание работ, необходимых для минимизации рисков;

— чрезвычайные резервы по срокам и стоимости для обеспечения толерантности заинтересованных лиц к рискам;

— план действий в чрезвычайных обстоятельствах;

— планы отставания для использования в качестве реагирования на наступивший риск;

— остаточные риски, которые могут сохраниться после реагирования, а также сознательно принятые риски;

— вторичные риски, возникающие в результате реагирования на первичный риск;

— чрезвычайные резервы, сформированные в результате количественного анализа проекта.

Диверсификация — это распределение рисков между участниками проекта. Распределение рисков является эффективным способом их снижения. Логичнее сделать ответственным за конкретный риск того участника проекта, который обладает возможностью точнее и качественнее рассчитать и контролировать данный риск. Распределение рисков оформляется при разработке

плана управления проектом, финансового плана и контрактных документов. При этом следует иметь в виду, что повышение рисков у одного из участников проекта должно сопровождаться адекватным изменением в распределении доходов от проекта. Поэтому при переговорах необходимо:

- определить возможности участников проекта по предотвращению последствий наступления рисков событий;

- определить степень ответственности за риск, которую берет на себя каждый участник проекта;

- договориться о приемлемом вознаграждении за риски.

Резервирование — создание резервного фонда финансовых средств на покрытие непредвиденных расходов. Зарубежный проектный опыт допускает увеличение стоимости проекта от 7 до 12 % за счет резервирования средств на форс-мажор. Российские эксперты допускают увеличение стоимости проекта до 20 %.

Резервирование не только увеличивает проектные затраты, но и увеличивает проектную прибыль. Часть резерва должна находиться в распоряжении менеджера проекта, остальной частью распоряжаются в соответствии с контрактом другие участники проекта.

Резервирование средств предусматривает установление соотношения между потенциальными рисками, изменяющими стоимость проекта, и размером расходов, связанных с преодолением нарушений в ходе его реализации. При расчете рисков необходимо, чтобы сальдо накопленных реальных денег в финансовом плане проекта на каждом шаге расчета было не менее 8 % планируемых на данном шаге затрат.

Страхование рисков — передача определенных рисков страховой компании. В зависимости от выбранного способа управления рисками различают разные источники финансирования рисков:

- средства, учитываемые в составе себестоимости изделий;
- собственные средства предприятий, в том числе уставный фонд и резервы, формируемые из прибыли;
- внешние источники — кредиты, дотации, займы;
- страховые фонды;
- фонды самострахования.

Процесс *минимизации рисков* осуществляется по следующему алгоритму:

- рассматривается риск, имеющий наибольшую важность для проекта;
- определяется перерасход средств с учетом вероятности наступления неблагоприятного события;
- составляется перечень возможных мероприятий, направленных на уменьшение вероятности и опасности рискового события;
- выявляются дополнительные затраты на реализацию предложенных мероприятий;
- сравниваются требуемые затраты на реализацию предложенных мероприятий с возможным перерасходом средств вследствие наступления рискового события;
- принимается решение об осуществлении противорисковых мероприятий или отказе от них;
- процесс сопоставления вероятности и последствий рисковых событий с затратами на мероприятия по их снижению повторяется для следующего по важности риска.

Мониторинг и управление рисками — это процесс идентификации, анализа и планирования вновь возникших рисков, отслеживания идентифицированных рисков и тех, которые внесены в список для постоянного наблюдения, а также проверки и исполнения операций реагирования на риски и оценки их эффективности. В процессе мониторинга и управления рисками используются различные методики, например, анализ трендов и отклонений, для выполнения которых необходимы данные об исполнении, собранные в процессе выполнения проекта. Мониторинг и управление рисками являются непрерывными процессами, происходящими на протяжении всего жизненного цикла проекта¹⁵.

Мониторинг рисков — это процессы наблюдения за существующими рисками, выявления новых рисков, а также выполнения плана реагирования на риски. Мониторинг рисков включает следующие процессы:

¹⁵ PMI PMBOK. 2004. P. 264.

- пересмотр рисков;
- аудит рисков;
- анализ отклонений и трендов;
- техническое измерение исполнения;
- анализ резервов;
- совещания по текущему состоянию.

Управление рисками осуществляется на всех фазах жизненного цикла проекта.

Этап 1. Предпроектное обоснование инвестиций, формулировка концепции проекта и его технико-экономическое обоснование. Анализ рисков производится в процессе предварительной экспертизы проекта. Необходимые действия этого этапа:

- идентификация;
- анализ рисков.

Этап 2. Планирование проекта. Работа с рисками заключается в разработку сметы и бюджет проекта. Необходимые действия:

- корректировка дерева решений;
- определение структуры и объема резервирования средств;
- учет рисков в финансовом плане проекта.

Этап 3. Реализация проекта. Работа с рисками ведется в процессе мониторинга. Необходимые действия:

- формирование рабочего бюджета проекта;
- страхование рисков;
- контроль за использованием средств на непредвиденные расходы;
- корректировка бюджета.

Этап 4. Завершение проекта. Работа с рисками ведется на этапе итоговой экспертизы проекта. Необходимые действия:

- анализ использования средств на непредвиденные расходы;
- анализ и обобщение фактических проявлений рисков и неопределенности по результатам проекта.

МОНИТОРИНГ ПРОЕКТА И ОЦЕНКА ОКАЗАННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Мониторинг — постоянное наблюдение за каким-либо процессом в целях выявления его соответствия желаемому результату или первоначальным предположениям, а также наблюдение, оценка и прогноз состояния окружающей среды в связи с хозяйственной деятельностью. Мониторинг — это непрерывная обратная связь с объектом для получения информации о проделанной работе, оценка эффективности проекта. Он проводится для наблюдения за проектными процессами, связанными с инициацией, планированием, выполнением и закрытием проекта. Мониторинг является аспектом управления проектом и производится на протяжении всего проекта. Может включать в себя сбор, измерение и распространение информации об эффективности проекта. Непрерывный мониторинг позволяет команде управления проектом заглянуть внутрь проекта и выявить места, которым требуется уделить особое внимание. Мониторинг — оценочная процедура, проводимая по специальной технологии, включающей:

- выбор критериев оценки;
- отбор субъектов экспертной оценки;
- определение методов измерения эффективности проекта;
- разработку инструментария;
- проведение мониторинга;
- анализ полученных результатов;
- экспертные выводы и рекомендации.

Виды экспертной оценки:

- *предварительная экспертиза* проекта — это оценка эффективности проекта на стадии его планирования;

— *срединная оценка* — оценка эффективности проекта в процессе его реализации в целях отслеживания промежуточных результатов;

— *итоговая оценка* проекта — оценка результатов проекта, его эффективности.

Субъектами оценки могут быть руководитель проекта, члены проектной команды, руководство организации, заказчик, инвестор, представители государственных и административных структур, независимые эксперты (специалисты необходимого профиля и уровня).

Предварительная экспертиза проводится в нескольких направлениях с соответствующими критериями оценки:

- экспертиза подготовки контракта;
- системная качественная экспертиза проекта;
- экспертиза проектного решения;

Экспертиза подготовки контракта — определение целесообразности и выполнимости проекта на основе анализа условий и положений контракта до его подписания заказчиком.

Современная организационная теория выделяет следующие аспекты эффективности:

— *efficiency* — *экономичность*, которая рассматривается с точки зрения соотношения затрат и результатов;

— *effectiveness* — *результативность*, рассматриваемая с точки зрения соотношения целей и результатов.

Двойственная природа эффективности порождает различные модели оценки и измерения эффективности проекта:

1) *стоимость — выгода* — соотношение полученной выгоды и затраченных ресурсов (критериями эффективности являются экономические показатели прибыль, рентабельность и др.);

2) *стоимость — результативность* — сравнение общей стоимости проекта (или отдельных мероприятий) со степенью достижения поставленных целей;

3) *подход с точки зрения держателей акций (Stakeholders)* — для оценки эффективности проекта выделяются разные критерии, соответствующие интересам заинтересованных лиц в проекте:

- владельцы компании — доходность, рентабельность;
- проектная команда — удовлетворенность работой, благоприятный социально-психологический климат, оплата труда;
- клиенты — качество товаров и услуг, низкая цена;
- поставщики — своевременная оплата поставок;
- местные сообщества — спонсорство, благотворительность.

Системная качественная экспертиза проекта — оценка основных структурных позиций проекта, выделяемых на этапах его жизненного цикла.

Критерии оценки:

- актуальность и обоснованность проблемы, корректность ее формулировки;
- охват проекта — состав и структура целевых групп;
- наличие стратегического замысла проекта;
- логика построения целевой структуры;
- полнота представленных ресурсов, их анализ;
- реалистичность проекта (планирование времени);
- управляемость проекта (состав команды, модель управления и оргструктура проекта);
- экономичность проекта (смета и бюджет проекта);
- устойчивость проекта (риски проекта);
- ожидаемые результаты проекта, его социальные последствия;
- наличие стандартов проекта (основных проектных документов).

Предварительная экспертиза проекта

Экспертиза проектного решения — оценка экономической эффективности проекта, определение технической обоснованности и надежности предлагаемого решения, его соответствия требованиям и ожиданиям заказчика.

Оценка экономической эффективности проекта включает:

- метод чистого дисконтированного дохода;
- метод, основанный на учете периода окупаемости проекта;
- метод чистого дохода;

- метод расчета коэффициента рентабельности;
- метод расчета коэффициента финансовой реализуемости.

Метод чистого дисконтированного дохода

Дисконтирование — это способ определить размер будущих поступлений в оценке настоящего времени.

Экономический расчет включает в себя определение величины дисконта:

$$D = a + b + c,$$

где a — цена капитала без учета инфляции или доходность альтернативных проектов вложения финансовых средств; b — уровень премии за риск для конкретного проекта, удовлетворяющий субъекта; c — уровень инфляции.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) рассчитывается как разность накопленного дисконтированного дохода от реализации проекта и дисконтированных единовременных затрат на внедрение. ЧДД соответствует показателю Net Present Value (NPV), который применяется в соответствии с западными методиками оценки экономической эффективности проектов:

$$\text{ЧДД} = \sum_{i=1}^n \frac{Di}{(1+d)^{i-1}} - \sum_{i=1}^n \frac{Ki}{(1+d)^{i-1}} = \sum_{i=1}^n \frac{(Di - Ki)}{(1+d)^{i-1}},$$

где Di — доходы i -го периода; Ki — затраты i -го периода; n — количество периодов реализации проекта; d — дисконт.

Проект экономически эффективен, если ЧДД имеет положительное значение. Если необходимо выбрать один проект из нескольких представленных, то предпочтение следует отдавать тому, где ЧДД наибольший.

Метод, основанный на учете периода окупаемости

Период окупаемости для проекта — это период времени, необходимый для возмещения первоначальных инвестиций за счет использования результатов проекта. Иными словами — это время, по прошествии которого ЧДД примет, по расчетам, положительное значение. Срок окупаемости рассчитывается при помощи

уравнения расчета ЧДД с неизвестным периодом реализации (x), причем значение ЧДД при этом принимается равным нулю (дисконтированный доход равен дисконтированным затратам):

$$\text{ЧДД} = \sum_{i=1}^x \frac{(Di - Ki)}{(1 + d)^{i-1}} = 0.$$

Срок окупаемости соответствует показателю Payback period (РВ). Проект экономически эффективен, если значение срока окупаемости не превышает срока его реализации.

Определение ТБ необходимо для подтверждения правильности расчетного объема реализации. ТБ (Tb) рассчитывается как соотношение равенства издержек и выручки от реализации новой продукции, услуг и т. д.:

$$P \cdot Tb = v \cdot Tb + C,$$

$$Tb = C \div (p - v) = (C \cdot N)(P - V) = (C \cdot N)(M + C),$$

где C — условно постоянные расходы на выпуск новой продукции или внедрение операции; p — цена единицы продукции; P — выручка от реализации продукции, услуг, в расчете на период выпуска; v — переменные затраты на производство продукции; V — переменные затраты на выпуск за период; M — прибыль за период реализации; N — годовой выпуск (реализация) продукции в натуральном выражении.

$$\text{ТДС} = \text{общая величина (ГП} \cdot \text{КД)} - \text{инвестиции},$$

где ГП — годовая прибыль от проекта; КД — коэффициент дисконтирования.

Метод расчета коэффициента рентабельности

Коэффициент рентабельности, иногда называемый отношением дохода к издержкам, представляет собой соотношение текущей дисконтированной стоимости к величине капитала, затраченного на реализацию проекта.

Если коэффициент превышает 1,0, то проект приемлем. Чем больше значение коэффициента, тем большую выгоду сулит проект.

Метод расчета коэффициента финансовой реализуемости

Финансовая реализуемость — еще один показатель, используемый в экономической экспертизе проектов. Финансовая реализуемость проверяется для совокупного капитала всех участников проекта (включая государство и всех коммерческих участников, в том числе и кредиторов). Принимает два значения: «да», «нет».

Денежные потоки, поступающие от каждого участника, и сумма потоков от выручки являются «притоками» и берутся со знаком «+». Денежные потоки, поступающие к каждому участнику из проекта, и расходы на проект называются «оттоками» и берутся со знаком «-». Если на каждом шаге расчета сумма притоков и оттоков является положительной величиной, проект считается финансово реализуемым.

Пример

Есть некий проект, участниками которого являются три коммерческие фирмы, два банка и государство, взимающее налоги. Необходимо рассчитать коэффициент финансовой реализуемости проекта. Схема расчета приведена в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Схема расчета

№ п/п	Наименование элемента денежного потока	Значения, ед.
1	Выручка от реализации (с НДС, акцизами и пошлинами)	+2100
2	Производственные затраты (с НДС за материальные затраты)	-600
3	Налоги, получаемые государством	-500
4	Поток фирмы 1 (фирма получает деньги на этом шаге)	-600
5	Поток фирмы 2 (фирма получает деньги на этом шаге)	-700
6	Поток фирмы 3 (фирма вкладывает деньги на этом шаге)	+200
7	Поток банка 1 (получение банком процентов)	-100
8	Поток банка 2 (выдача банком займа)	+300

Комплексная количественная оценка проекта

Основным показателем, на основе которого делается выбор в пользу определенного проекта, является ЧДД. Но при таком подходе не учитываются факторы, определяющие успех инновации. Это существенно увеличивает риски проекта. Согласно американским источникам, возможно определить главные факторы успеха или неудачи инновационных проектов, которые представлены в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Основные факторы успеха

№ п/п	Фактор	Взвешенная значимость фактора, %
1	Соответствие инновационным нуждам потребителей	26
2	Благоприятная конкурентная обстановка	10
3	Соответствие инновации компетентности компании	19
4	Технологическое превосходство	16
5	Применение новых производственных процессов	10
6	Поддержка проекта руководством	14
7	Организационная структура реализации инновации	5

Выбор проекта без учета экономических показателей

Проект может быть отобран без учета количественных показателей. В этом случае критериями отбора могут быть:

— *способность проекта решить кризисную ситуацию* (в случае форс-мажорных обстоятельств);

— *соответствие проекта юридическим требованиям* (когда юридические нормы, законы, кодексы имеют обязательный характер, проблема выбора проекта и его осуществления не возникает);

— *удовлетворение социальных потребностей сотрудников* (такие проекты называются социальными и реализуются

в соответствии с политикой компании в отношении людских ресурсов);

— *обеспечение конкурентного преимущества* (если проект в условиях острой конкуренции может дать преимущество фирме, необходимо быстро получить разрешение на его реализацию, с тем чтобы выйти на рынок раньше конкурентов; такие скоростные проекты не лишены рисков, которые можно уменьшить с помощью технико-экономического обоснования);

— *непреложные проекты* — возникают под влиянием высшего руководства или членов семьи и не сопровождаются проблемой выбора.

Экспертиза проектного решения, помимо оценки экономической эффективности проекта, предполагает и определение технической обоснованности и надежности предлагаемого проектного решения.

Степень *надежности и устойчивости* проекта оценивается с учетом идентификации и анализа *рисков* проекта с последующей разработкой мероприятий по минимизации рисков и их стоимости:

- планы редко выполняются на 100 %;
- реальное исполнение проекта всегда отличается от запланированного;
- возникающие отклонения должны контролироваться.

Срединная оценка

Процессы контроля подразделяются:

- на общий контроль изменений: отслеживание и координация изменений по проекту в целом;
- контроль отчетности по проекту: сбор и передача информации о ходе реализации проекта, включая отчеты о выполненных работах, выполнении плановых показателей, прогноз с учетом имеющихся результатов;
- контроль изменения содержания: контроль за изменением содержания проекта;
- контроль расписания: контроль за выполнением работ проекта;

— контроль затрат: контроль затрат по работам и изменений бюджета проекта;

— контроль качества: отслеживание конкретных результатов проекта для определения их соответствия установленным стандартам и принятие необходимых мер по устранению причин, приводящих к снижению качества работ и продукта;

— контроль риска — реагирование на изменение уровня риска в ходе реализации проекта.

Итоговая оценка проекта

Данная оценка предполагает полную комплексную оценку конечных результатов проекта во всех его аспектах, прежде всего с точки зрения важнейших показателей: сроки, затраты, результаты; насколько полученные фактические затраты соответствуют плановым; насколько совпадают намеченные сроки с фактическими; в какой степени полноты совпадают с задуманными результаты проекта. Оценивается в целом эффект проекта с точки зрения различных субъектов — как пользователей проекта, команды проекта, так и участников проекта.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ И ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОЕКТА

Процессы контроля тесно связаны между собой и могут быть представлены, по необходимости, как единый процесс под названием «Управление изменениями».

Изменения — это замена управленческого решения вследствие воздействия разных объективных или субъективных факторов при разработке и реализации проекта. Изменения могут вноситься в различные разделы проекта и на любом этапе жизненного цикла проекта. Их инициатором может выступать любой участник проекта, чаще всего это заказчик (может изменять конечные характеристики проекта), разработчик (может изменять первоначальную документацию), подрядчик (изменения в технологии, плане, методах работ).

Причины возможных изменений:

- случайности в проектных решениях;
- совершенствование средств, методов, материалов;
- отставание от графика;
- изменение расценок.

Виды изменений можно разделить на внутренние и внешние. Внутренние изменения зависят от параметров самого проекта: сроков, поставок, графиков, финансирования и т. д. Внешние осуществляются на макроуровне: политика, право, экономика, технический прогресс и т. д. и никак не зависят от проекта. Влияние изменений на проект — как внутренних, так и внешних — могут изменяться в очень большом диапазоне — от глобальных до незначительных. Все изменения в проекте в конечном итоге влияют на «магический треугольник проекта»: возникают дополнительные затраты, изменяются сроки, качество выполнения работ.

Управление изменениями включает в себя следующие процедуры:

— *отслеживание* — сбор и документирование фактических данных; определение в официальных и неофициальных отчетах степени соответствия фактического выполнения запланированным показателям; сбор данных осуществляется по таким показателям, как время, стоимость, качество, организация проекта, содержание работ;

— *анализ* — оценка текущего состояния работ и сравнение достигнутых результатов с запланированными; определение причин и путей воздействия на отклонения от выполнения плана;

— *корректировка* — планирование и осуществление действий, направленных на выполнение работ в соответствии с планом, минимизацию неблагоприятных отклонений или получение преимуществ от возникновения благоприятных ситуаций.

Таким образом, можно констатировать, что управление изменениями должно осуществляться системно и последовательно по определенному алгоритму, включающему несколько последовательных стадий, в частности, прогнозирование и планирование будущих изменений; систематизацию всех изменений для изучения и оценки последствий; принятие или отклонение изменений; организацию мониторинга; синхронизацию усилий по исполнению и т. д. Управление изменениями осуществляется в соответствии со стандартным алгоритмом и поддерживается документально. Стандартный алгоритм управления изменениями включает в себя несколько этапов:

1. Фиксация базисного состояния системы. Это описание конфигурации текущих параметров проекта как комплекса технической документации в данный момент времени.

2. Прогнозирование изменений. Осуществляется на всех этапах жизненного цикла, особое внимание уделяется важным «вехам» проекта, в которых высока вероятность «ветвления» возможных сценариев проекта, задачам с высокой степенью риска, критическим задачам и т. д. На этапе разработки проекта для обеспечения возможных изменений, вариаций сценария закладываются физические и ценовые резервы.

3. Оценка предполагаемых изменений. Это комплексный анализ влияния изменения на стоимость проекта, показатели работ, сетевые графики и конечный результат проекта. При выполнении этой процедуры используются различные методы анализа: функционально-стоимостный, анализ альтернатив, методы анализа сетевого графика и т. д.

4. Изменения рассматриваются проектной командой или специальной комиссией. Иногда она называется комитетом по управлению изменениями. Функции комитета могут выполняться существующим управленческим подразделением (или несколькими подразделениями).

Комитет рассматривает существенные изменения:

- в содержании;
- базовом плане;
- стоимости;
- сроках.

Изменения могут рассматриваться согласительной комиссией, которая состоит из ведущих специалистов организации. Все изменения в обязательном порядке должны проходить процедуру согласования. Уровни принятия решений зависят от масштаба и последствий принимаемых изменений. Соответствие их уровню принятия решений отражено в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Уровни принятия решений

Характер изменения / кто утверждает	Руководитель проекта	Куратор проекта	Совет директоров
Общий бюджет	—	—	Любые отклонения в сумме общего бюджета
Бюджет по отдельным отраслям	Отклонения в размере не более 10%	Отклонения в размере не более 20 %	—

Характер изменения / кто утверждает	Руководитель проекта	Куратор проекта	Совет директоров
Прибыль проекта	—	Отклонения по прибыли 10 %	Отклонение по прибыли более 10 %
Перечисление дивидендов	—	—	Любые отклонения по дивидендам
Результаты проекта	—	—	Изменение ожидаемых результатов проекта
Цели проекта	—	—	Изменение целей и задач проекта
Длительность проекта	Изменение длительности операций без ущерба для длительности проекта (лежащие не на критическом пути)	Изменение суммарной длительности проекта в пределах 0,5–1 месяца	Изменение длительности проекта более чем на 3 месяца
Длительность отдельной фазы проекта	Изменение длительности операций без ущерба для длительности фазы (лежащие не на критическом пути)	Изменение длительности фазы в пределах 1–2 недель	—

После рассмотрения необходимых предложений может быть вынесен вердикт:

- одобрить;
- отказать;

- отложить;
- доработать;
- эскалировать.

Примерная форма итогового документа согласования изменений приведена в табл. 5.2.

Таблица 5.2

Документальное оформление решений об изменениях

Описание изменения	Анализ вида изменения и его последствий
Номер запроса на изменение Заголовок Приоритет	Высокий — обязательное изменение, других альтернатив нет. Средний — обязательное или в высшей степени желательное изменение, но имеются альтернативы. Низкий — не обязательное, но желательное решение для совершенствования проекта
Информация об инициаторе Детальное описание изменения Причины, вызвавшие потребность в изменении Влияние изменения на проект Решение руководителя проекта по запросу на изменение: подпись, дата	Если необходимо, возможно использовать приложение для описания изменения Решение: — принять — произвести предлагаемое изменение; — отменить — признать нецелесообразным давать ход этому запросу; — отложить — запрос имеет смысл, однако будет

Описание изменения	Анализ вида изменения и его последствий
<p>Решение куратора проекта: подпись, дата</p> <p>Оценка последствий изменения и рекомендации (производится экспертным комитетом)</p> <p>Решение правления: подпись, дата</p>	<p>рассмотрен на более позднем этапе; — провести оценку — запрос имеет смысл и необходимо провести анализ и оценку последствий; — эскалировать — запрос имеет смысл, однако проводить оценку и принимать решение имеют полномочие только вышестоящие комитеты</p> <p>Список подпроектов, на которые окажут влияние изменения. Влияние на длительность плана в днях по подпроектам. Влияние на состав работ проекта по подпроектам. Влияние на стоимость проекта по подпроектам. Итоговая оценка (если возможно)</p>

5. Осуществление изменений. Проект-менеджер, получивший согласие Комитета на осуществление изменений, должен обновить проектную документацию, информировать все подразделения организации, участвующие в проекте, оповестить субъектов-кооперантов, участников проекта, а также разработать необходимые меры по реализации изменений.

6. Контроль выполнения изменений. Контроль сводится к непрерывному мониторингу состояния системы с учетом сделанных изменений. На практике это выглядит как сравнение фактических изменений с плановыми. Особое внимание уделяется влиянию внесенных изменений на сроки проекта, использованию ресурсов и стоимости проекта.

Если в проекте имеет место большое количество изменений или они масштабны, или имеют слишком большое значение для конечных целей проекта, то в масштабных проектах при матричных оргструктурах могут быть сформированы отдельные подразделения для осуществления изменений и контроля за их выполнением.

Завершение проекта

Завершение проекта предполагает осуществление всех формальных процедур, предусмотренных стандартом, для законной передачи документации проекта пользователю после исполнения всех задач проекта и достижения всех целей. Таким образом, завершение проекта предполагает как завершение всех задач проекта, так и разрешение всех спорных вопросов, оформление документации проекта и сдачу ее в архив. Стандартные этапы завершения проекта отражены на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Схема процессов завершения проекта

Завершение проекта включает в себя следующие процессы:

1. Закрытие управления предметной областью проекта:
 - а) составление сводного отчета на основе анализа результатов проекта;
 - б) разрешение спорных и конфликтных ситуаций;

- в) формирование архива проекта.
- 2. Закрытие проекта по временным параметрам проекта:
 - а) составление отчета на основе анализа выполнения сроков проекта;
 - б) формирование архива календарных планов.
- 3. Закрытие проекта по стоимости и финансам проекта:
 - а) экономический анализ и оценка результатов;
 - б) разрешение претензий и конфликтов со стороны заказчика, инвестора и других участников проекта;
 - в) подготовка исполнительной сметы и финансового отчета;
 - г) окончательный расчет и закрытие финансирования;
 - д) формирование архива финансовых документов.
- 4. Закрытие проекта по качеству проекта:
 - а) сводная оценка качества результатов проекта;
 - б) решение о завершающей приемке;
 - в) список замечаний и претензий по качеству;
 - г) разрешение спорных вопросов и конфликтов по качеству;
 - д) оформление документации и архива по управлению качеством.
- 5. Закрытие проекта по рискам проекта:
 - а) анализ и обобщение фактических данных по проявлению рисков и неопределенности в проекте;
 - б) анализ выполнения планов управления рисками;
 - в) подготовка сводного завершающего отчета по управлению рисками.
- 6. Закрытие проекта по персоналу проекта:
 - а) анализ и оценка деятельности команды проекта;
 - б) разрешение конфликтов;
 - в) проведение окончательного расчета персонала;
 - г) формирование архива команды проекта;
 - д) расформирование команды проекта.
- 7. Закрытие проекта по коммуникациям проекта:
 - а) заключительный отчет об управлении коммуникациями в проекте;
 - б) формирование архива документации проекта;

в) принятие решения о дальнейшем использовании средств коммуникаций проекта.

8. Закрытие проекта по изменениям проекта:

- а) оценка изменений и их результатов;
- б) заключительный отчет о фактических изменениях проекта;
- в) формирование архива изменений проекта.

Эффективные формы досрочного завершения проекта:

— отказ от реализации проекта до начала строительно-монтажных работ;

— продажа частично реализованного проекта в форме объекта незавершенного строительства;

— продажа продукта на стадии его эксплуатации;

— привлечение на любой стадии реализации проекта дополнительного паевого постороннего капитала с минимизацией своего паевого участия;

— отдельная продажа основных видов активов реализуемого проекта.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

Боронина Л. Н. Основы проектного управления : учеб. пособие / Л. Н. Боронина, З. В. Сенук. Екатеринбург : Изд-во УрФУ, 2011. 119 с.

Демарко Т. Роман об управлении проектами / Т. Демарко ; пер. с англ. А Максимовой. 7-е изд. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. 352 с.

Дульзон А. А. Управление проектами : учеб. пособие / А. А. Дульзон ; Нац. исслед. Том. политехн. ун-т. 3-е изд., перераб. и доп. Томск : Изд-во Том. политехн. ун-та, 2010. 334 с.

Мазур И. И. Управление проектами / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. М. : Экономика, 2003. 245 с.

Попов Ю. И. Управление проектами : учеб. пособие для слушателей образовательных учреждений / Ю. И. Попов. М. : ИНФРА-М, 2010. 208 с.

Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании : учеб. пособие по дисциплине, специализации, специальности «Менеджмент организации» / В. Н. Фунтов. СПб. : Питер, 2011. 394 с.

Biafore B. Microsoft Project. 2013 / B. Biafore. The Missing Manual PDF O'Reilly Media. 2013. 812 p.

Campbell C. A. The One-Page Project Manager for Execution : Drive Strategy and Solve / C. A. Campbell, M. Campbell // Problems with a Single Sheet of Paper PDF Wiley. 2nd ed. 2012. 210 p.

Project management. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK guide. 3rd ed. 2004. 506 p. [Electronic resource]. URL: <http://rutracker.org/forum/viewtopic.php?t=2831128>

Дополнительная

Ивасенко А. Г. Управление проектами : учеб. пособие для студентов / А. Г. Ивасенко. Ростов н/Д : Феникс, 2009. 330 с.

Конференции ПМСОФТ по управлению проектами // Проблемы теории и практики управления. 2011. № 7. С. 102.

Кузнецов А. А. Процессное управление проектами на предприятии / А. А. Кузнецов // Менеджмент сегодня. 2011. № 4. С. 206–212.

Куперштейн В. Microsoft Project 2010 в управлении проектами / В. Куперштейн. СПб. : БХВ-Петербург, 2011. 416 с.

Лапыгин Ю. Н. Оценка эффективности проектного управления / Ю. Н. Лапыгин // Экономический анализ : теория и практика. 2011. № 15. С. 50–53.

Мазур И. И. Управление инвестиционно-строительными проектами: международный подход / И. И. Мазур. М. : Омега-Л, 2011. 736 с.

Матвеева Л. Г. Управление проектами : учебник / Л. Г. Матвеева. Ростов н/Д : Феникс, 2009. 423 с.

Мыльников Л. А. Микроэкономические проблемы управления инновационными проектами / Л. А. Мыльников // Проблемы управления. 2011. № 3. С. 2–11.

Озерова Т. Системная триада как основа управления проектами на предприятиях общественного питания / Т. Озерова // РИСК : ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 2011. № 2, ч. 1. С. 35–38.

Пигалов В. Секреты успешного управления проектной командой / В. Пигалов // БОСС : бизнес, организация, стратегия, системы. 2011. № 7. С. 64–65.

Романова М. В. Управление проектами : учеб. пособие / М. В. Романова. М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2010. 253 с.

Туккель И. Л. Управление инновационными проектами : учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению подготовки «Инноватика» / И. Л. Туккель. СПб. : БХВ-Петербург, 2011. 396 с.

Учебное издание

Боронина Людмила Николаевна
Сенук Зинаида Викторовна

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Учебное пособие

Заведующий редакцией	<i>М. А. Овечкина</i>
Редактор	<i>В. И. Попова</i>
Корректор	<i>В. И. Попова</i>
Оригинал-макет	<i>Л. А. Хухаревой</i>

План выпуска 2015 г. Подписано в печать 12.03.15
Формат 60×84¹/₁₆, Бумага офсетная. Гарнитура Times.
Уч.-изд. л. 6,0. Усл. печ. л. 6,5. Тираж 150 экз. Заказ 56.
Издательство Уральского университета
620000, Екатеринбург, пр. Ленина, 51.
Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620000, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4.
Тел.: + (343) 350-56-64, 350-90-13
Факс: +7 (343) 358-93-06
E-mail: press-urfu@mail.ru

/ УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

С. Н. БОЛЬШАКОВ, М. О. ПОТОЛОКОВА

БИЗНЕС - КОММУНИКАЦИИ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ 2012



САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ



ВЫСШАЯ ШКОЛА
ЖУРНАЛИСТИКИ
И МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ

Бизнес- коммуникации

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЖУРНАЛИСТИКИ
И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ

КАФЕДРА
ТЕОРИИ КОММУНИКАЦИИ

С. Н. Большаков, М. О. Потолокова

Бизнес- коммуникации

Учебное пособие

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2012

ББК 76.0-923

Б 79

Р е ц е н з е н т ы: д-р экон. наук О. Л. Ким (С.-Петерб. ун-т
сервиса и экономики),
канд. экон. наук Н. В. Бакирова (С.-Петерб.
гос. ун-т)

Печатается по решению Редакционно-издательского совета
и Учебно-методической комиссии факультета журналистики
С.-Петербургского государственного университета

Большаков, С. Н. Бизнес-коммуникации : учеб. пособие /
Б 79 С. Н. Большаков, М. О. Потолокова — СПб.: С.-Петерб. гос.
ун-т, филол. ф-т, 2012. — 137 с.

ISBN 978-5-8465-1171-2

Учебное пособие посвящено проблеме формирования бизнес-коммуникаций в современных рыночных условиях и конкурентной среды. Анализируются проблемы эффективности коммуникаций и менеджмента бизнес-коммуникаций, организации делового взаимодействия, этики и культуры делового общения, системы маркетинговых коммуникаций.

Пособие предназначено для студентов факультета журналистики и всех изучающих проблемы бизнес-коммуникаций и бизнес-среды, корпоративных и массовых коммуникаций.

ББК 76.0-923

© С. Н. Большаков, О. М. Потолокова, 2012

ISBN 978-5-8465-1171-2

© С.-Петерб. гос. ун-т, филол. ф-т, 2012

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	7
Глава I. Современные подходы к описанию процесса коммуникации	8
§ 1. Понятие коммуникации	—
§ 2. Коммуникативное взаимодействие субъекта и объекта управления	12
§ 3. Место коммуникаций в системе управления	17
Глава II. Коммуникативный процесс и эффективность бизнес-среды	22
§ 1. Межуровневые коммуникации в организациях.....	—
§ 2. Организационные коммуникации	26
§ 3. Преграды в организационных бизнес-коммуникациях и направления их совершенствования	36
§ 4. Организация коммуникаций и делегирование полномочий	39
Глава III. Менеджмент бизнес-коммуникаций: основные понятия, виды и принципы организации	55
§ 1. Организация делового взаимодействия	—
§ 2. Деловое общение как форма делового взаимодействия	59
§ 3. Методы, формы и культура делового общения в МДК	63
§ 4. Информация как фактор оптимизации менеджмента	74

§ 5. Этика делового общения и культура его организации ...	81
Глава IV. Маркетинговые коммуникации и исследования рынка	85
§ 1. Типы маркетинговых исследований.....	—
§ 2. Система маркетинговых коммуникаций и организа- ция исследования бизнес-среды	98
§ 3. Анализ и прогноз бизнес-среды	121
Использованная литература	133
Рекомендованная литература	136

ПРЕДИСЛОВИЕ

Совершенствование управления деятельностью современных организаций на этапе динамично развивающейся рыночной экономики в складывающейся конкурентной среде является необходимым условием их успешного функционирования.

Руководство организаций вынуждено решать возникающие задачи формирования стратегии развития и тактических действий организации в процессе формирования бизнес-коммуникаций.

Значимость бизнес-коммуникаций в современной экономике, их большое разнообразие и особенности в системе социального управления определяют необходимость рассмотрения различных прикладных аспектов бизнес-коммуникаций в системе управления, его совершенствования в связи с ее динамичным развитием.

В пособии раскрыты основные направления совершенствования хозяйственного механизма управления и совершенствования менеджмента организации на основе использования современных бизнес-коммуникаций.

В пособии раскрывается сущность коммуникативного процесса с точки зрения эффективности функционирования бизнес-среды, содержание организационных коммуникаций и основные направления совершенствования организационных приемов в бизнес-коммуникациях.

ГЛАВА I

Современные подходы к описанию процесса коммуникации

§ 1. Понятие коммуникации

Под коммуникацией понимается «акт общения, связь между двумя или более индивидами, основанная на взаимопонимании; сообщение информации одним лицом другому или ряду лиц» [Тер-Минасова, 2000, с. 12]. Во многих отечественных психологических исследованиях термины «общение» и «коммуникация» рассматриваются как равнозначные. Так, известный специалист в области преподавания иностранных языков С. Г. Тер-Минасова использует приведенные термины как синонимы: «Его Величество Общение (или Ее Величество Коммуникация) правит миром...» [Там же, с. 9].

Известен и другой подход, в рамках которого разграничение понятий «общение» и «коммуникация» проводится, но делается это по критерию различия объемов их значений. Коммуникация рассматривается как одна из составляющих общения наряду со взаимодействием и взаимовлиянием людей друг на друга [Елизарова, 2005]. Ядро любой коммуникации — речь (в любом виде). Она является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации посредством речи менее всего теряется смысл сообщения.

Диалогическое общение возникает по инициативе одного из коммуникантов, когда условия коммуникативной ситуации де-

лают необходимым его обращение к другому собеседнику для разрешения определенной проблемы. Ее решение предполагает выбор говорящим способа языкового выражения его коммуникативного намерения, так как язык с присущим ему многообразием предлагает целую парадигму постоянно реализуемых коммуникативных форм предложения, компоненты которой в зависимости от коммуникативной ситуации в различной степени обеспечивают достижение намеченной цели. Адекватно выбранная форма позволяет говорящему достичь коммуникативного эффекта, к которому он стремится. От этого зависит успех или неуспех коммуникации в целом. Поскольку, вступая в коммуникацию, участники общения ориентированы на ее успех, они стремятся максимально реализовать свои установки и, как следствие этого, вынуждены отбирать и структурировать языковые знаки.

Речевая коммуникация является процессом выбора оптимальных языковых единиц. Решение какой-то определенной коммуникативной задачи возможно несколькими способами, в связи с чем коммуникант делает выбор на основе их возможной эффективности, зависящей от каждого конкретного случая. «Успех или неудача речевой тактики оцениваются на основе перлокутивных эффектов, обнаруживаемых в реакциях на речевые действия говорящего» [Иссерс, 1999, с. 62].

Любая речь происходит в рамках коммуникативной ситуации. По определению А. Г. Гурочкиной, коммуникативная ситуация — это «набор обстоятельств, диктующих субъекту речи определенный стиль речевого поведения» [Гурочкина, 2005, с. 17]. Под «обстоятельствами» здесь понимается комплекс представлений, желаний, отношений, настроений участников-индивидуумов, действующий в рамках данной ситуации и влияющий в нее субъективные оценки, мотивы, цели и т. д.

С развитием прагматики ученые утвердились в мысли о том, что неотъемлемая часть любого общения — п р а г м а т и ч е с к и й а с п е к т.

Именно он является решающим фактором при выборе языковых средств, использующихся в речевой коммуникации.

Как известно, теория речевых актов составляет ядро прагматики и речевой акт признается основной минимальной прагматической единицей общения. Его основоположники положили начало исследованиям речевого акта, когда произнесение высказывания и оказывается совершением того или иного действия [Austin, 1962].

Аналізу подверглись сначала глаголы, а вскоре высказывания действия, получившие название перформативных. Речевой акт включает три вида действий: локутивное, иллокутивное и перлокутивное. Выбор и организация языковых средств осуществляется в фазе локуции (локутивный акт). Осуществление коммуникативного намерения говорящего связано с понятием интенции, а именно мотива и цели говорящего воздействовать на слушающего с помощью речи.

Центральное место в теории речевых актов занимает понятие иллокуции. Иллокутивной целью высказывания Дж. Серль называет смысл или цель конкретного речевого акта [Searle, 1970]. З. Вендлер определяет иллокутивную силу речевого акта как «ментальный акт, совершения которого добивается от слушающего говорящий, или ментальное состояние, в которое говорящий намерен привести слушающего» [Вендлер, 1985, с. 238–251]. Перлокутивный акт связан с воздействием высказывания на мысли, чувства и поступки слушающего.

Полная актуализация речевого акта осуществляется в дискурсе в качестве коммуникативного хода. Исходя из цели коммуникации, отправитель создает текст, отвечающий определенным функциональным параметрам (референтному, экспрессивному и др.) и вызывающий у получателя определенный коммуникативный эффект, соответствующий данной коммуникативной цели. Результатом коммуникативного акта может быть понимание содержательной информации, восприятие эмотивных, экспрессивных, волеизъявительных и других аспектов текстов. Без соответствия между коммуникативной интенцией и коммуникативным эффектом общение будет неэффективным.

В процесс коммуникации, как вербальной, так и невербальной, входит идея общего для ее участников кода, при помощи которого осуществляется передача сообщения от отправителя к получателю (линейная модель), обратная связь получателя с отправителем (интерактивная модель) или одновременное получение и отправление сообщений (транзакционная модель). В таком понимании в ходе межличностной коммуникации происходит перемещение представлений, идей, знаний, настроений от одного субъекта к другому.

Это означает, что в обобщенном смысле коммуникация всегда и традиционно понимается как транзакция, предполагающая наличие источника сообщения, собственно сообщения, приемника сообщения, канала передачи, некоторых шумов (помех) и главное — общей сигнальной системы: разделяемой и отправителем и получателем системы значений тех знаков, которыми они оперируют, для кодирования и декодирования сообщения, или «совпадения системы социальных и индивидуальных значений» общающихся.

Непосредственный собеседник говорящего является одновременно и адресатом коммуникативного намерения говорящего, т. е. предполагаемым носителем информации, если к нему обращен вопрос, и субъектом желаемого действия, если к нему обращена просьба или запрещение. Суть коммуникативной роли остается неизменной, она представляет собой статус либо адресанта, либо адресата. Поэтому устойчивое соотношение адресант — адресат является базовым для диалогического общения.

При коммуникативном анализе ситуации протекания диалогического общения внимание исследователя сосредотачивается на взаимоотношениях между участниками диалога, формой и значением высказываний, как на адресанте — отправителе сообщения, так и на другом участнике процесса коммуникации — адресате сообщения, на которого и рассчитана соответствующая реплика. Слушающий понимает то, что говорит адресант сообщения, и на этой основе производит оценку соответствующего сообщения.

§ 2. КОММУНИКАТИВНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СУБЪЕКТА И ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

Как выше уже отмечалось, для осуществления любой коммуникации необходимы как минимум два человека — отправитель информации (коммуникатор) и ее получатель (коммуникант, или реципиент). Отметим, что вся деятельность по управлению любым трудовым коллективом представляет собой не что иное, как постоянные коммуникационные акты, участниками которых являются его члены.

В соответствии с основными функциями современного производственного коллектива можно назвать следующие основные цели осуществляемых в нем коммуникаций [Морозов, 2000, с. 226–230]:

- решение официальных задач коллектива в сфере производственной или общественно-политической деятельности;
- удовлетворение социальных потребностей его членов (в общении, в привязанности, в информации и т. д.).

Исходя из направления потока информации в организации, различают коммуникации нисходящие — направленные «сверху вниз» (от руководителей к подчиненным), восходящие — направленные «снизу вверх» (от подчиненных к руководителям), и горизонтальные — осуществляемые между членами трудового коллектива, равными по своему служебному положению. Подробнее перечисленные выше виды коммуникаций будут рассмотрены нами в следующем параграфе.

Совокупность горизонтальных и вертикальных связей образует пирамиду коммуникаций, на вершине которой находится руководитель наивысшего (в данной организации) ранга, а в основании — рядовые работники, не имеющие подчиненных. В зависимости от количества управленческих уровней выделяются «высокие» или «плоские» пирамиды коммуникаций.

Для адекватного понимания какого-либо сообщения необходима определенная общность т е з а у р о в отправителя информации и ее получателя. В данном случае под тезаурусом понимается вся совокупность информации, которой располага-

ет данный человек. Большие различия в запасе и характере информации препятствуют эффективным коммуникациям. Так, известно, что члены каждой профессиональной группы имеют свой специфический язык, широко используемый в практике их трудовой деятельности. С одной стороны, наличие такого языка помогает специалистам быстрее обмениваться информацией друг с другом, с другой стороны, использование ими элементов своего профессионального жаргона в общении с представителями других профессиональных групп отрицательно сказывается на взаимопонимании участников данных коммуникаций.

Эффект коммуникации зависит также от ряда социально-психологических факторов, сопутствующих процессу передачи и восприятия информации.

Информация, циркулирующая в пределах производственного коллектива, направлена не только на оптимизацию (в технологическом, организационном и экономическом смысле) выпуска соответствующей продукции. Значительная часть сообщений, передаваемых работниками друг другу, касается социальной жизни предприятия. Конечно, деятельность предприятия, рассматриваемая в целом, представляет собой единство двух сторон — производственной и социальной. Поэтому в социально-психологическом плане правомерно говорить о специфической социально-производственной информации, которая отражает все стороны жизни предприятия и способствует оптимальному функционированию производственного коллектива. Задача целенаправленного и систематического обеспечения работников данной информацией решается посредством официальной системы вертикальных коммуникаций предприятия как нисходящих, так и восходящих.

Рассматривая деятельность руководителя в системе коммуникаций, исследователи в первую очередь обращают внимание на его общение с подчиненными. Особенности отношения руководителя к такому общению можно считать одним из важнейших составных элементов его стиля руководства.

Стиль управления коллективом — это интегральная характеристика индивидуальных особенностей и способности личности

руководить, а также чаще всего применяемых ею коммуникативных способов и средств профессиональной деятельности, которые системно характеризуют ее способности и особенности решения управленческих задач.

В литературе по теории и практике управления коллективом мы находим весьма широкий спектр стилей современного руководителя [Там же, с. 226–230]. Дадим им краткую характеристику.

Административный. Стиль характерен для руководителей, которые строго следуют всем указаниям, распоряжениям, которые идут сверху и доводят их выполнение до логического конца, чего бы это ни стоило. Руководитель-администратор способен настоять на своем, преодолеть сопротивление «инакомыслящих», используя свое административное давление. Худший вариант административного стиля характеризуется административным манипулированием, комбинированием дел, разрешением конфликтных ситуаций, источником которых часто является не кто иной, как сам руководитель-администратор. Возможно, к некоторым позитивным элементам этого стиля руководства коллективом следует отнести то, что он владеет знанием механизма административного управления организацией, знанием должностных инструкций и прочих атрибутов власти.

Коллегиальный. Для руководителя, которому характерен этот стиль, главной установкой является: «Надо посоветоваться с коллективом». Последним словом в данном случае будет то, как и что решит коллектив. Наряду с очевидными достоинствами в рамках этого стиля имеются и недостатки. Суть их особенно проявляется в тех ситуациях, когда даже вопросы, не требующие детального обсуждения, часто выносятся на коллективное обсуждение.

Либеральный. Этот стиль часто не без основания еще называют и попустительским. При таком стиле руководства коллектив как бы «плывет по воле волн». Подчиненные преимущественно сами не только решают возникающие перед ними проблемы, но и имеют возможность не особенно считаться с мнением своего руководителя. При всех очевидных недостатках этого стиля положительным является то, что инициатива подчиненных не по-

давляется. Но либеральный стиль опасен тем, что он характеризует руководителя как беспринципного и не делового.

Главная черта эффективного руководства — гибкость межличностных и деловых коммуникаций. В зависимости от специфики ситуации руководитель должен умело использовать преимущества того или иного стиля руководства и нейтрализовать его слабые стороны.

В своей повседневной деятельности современному эффективному менеджеру необходимо опираться на наиболее развитые стилевые компоненты, коммуникативные качества, при этом постоянно развивая слабые. Помня при этом, что идеальным стилем управления коллективом является творческий стиль, для которого характерно, что руководитель в решении каждой новой управленческой задачи гибко, неординарно применяет тот или иной прием, способ, средство, являющиеся для складывающейся ситуации наиболее оптимальным и результативным.

Наиболее значимым коммуникативным умением руководителя, которое в большей мере характеризует его способность мыслить диалектически и творчески, является искусство применять в своей повседневной деятельности следующие управленческие принципы.

Принцип инструкции. Управлять предпочтительно с помощью правил и инструкций, а не приказов и распоряжений.

Принцип близости. Вопросы должны решаться как можно ближе к тому уровню, на котором они возникли.

Принцип оперативности. Руководитель должен оперативно реагировать на происходящее, чтобы подчиненные постоянно ощущали, как их действия оцениваются руководителем.

Принцип воспитания. Руководитель должен постоянно воспитывать подчиненных — словом и делом.

Принцип делегирования. Делегирование полномочий продуктивно только тогда, когда управленческая ответственность остается за руководителем.

Принцип терпения. Во взаимоотношениях с подчиненными руководитель должен проявлять бесконечное терпение.

Принцип ответственности. Работник должен отвечать только за то, на что он в состоянии влиять.

Нарушение управленческих принципов приводит к нежелательным последствиям, разрушению психологического климата в коллективе.

Наряду с понятием «стиль руководства» в литературе встречается также понятие «ориентация руководителя». Западные авторы выделяют ориентации руководителей на официальные задачи организации, на себя, на интересы и потребности подчиненных. И. Кхол в своем исследовании рассматривает альтернативные ориентации руководителя либо на задачи, либо на работников [Кхол, 1975].

На основе полученных экспериментальных данных различают следующие типы руководителей.

Тип А. Руководитель в большей степени ориентирован на общение с подчиненными. Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, быть внимательным как к их деловым предложениям, так и к личным просьбам, учитывать их настроение. Полученную «восходящую» информацию, руководитель стремится учитывать в своей работе.

Тип Б. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится учитывать получаемую при этом «восходящую» информацию. Он, хотя и считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, выслушивать их до конца, однако не может или не умеет эффективно использовать информацию «снизу» в своей работе.

Тип В. Руководитель ориентирован на общение с подчиненными лишь в рамках своего понимания целесообразности такого общения. Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, быть внимательным к их предложениям и просьбам, учитывать их настроение, но только до тех пор, пока это, как он считает, помогает работе. При отсутствии у себя такой уверенности руководитель не склонен к общению с подчиненными, хотя они к нему и обращаются. Таким образом руководитель сознательно ограничивает себя в получении «восходящей» информации, ориентируясь лишь на ее «целесообразность».

Тип Г. Этот тип руководителя прямо противоположен типу А. «Восходящая» информация часто поступает лишь за счет ини-

циативы подчиненных, при этом руководитель не склонен тратить много времени на ее учет.

Характер взаимодействия людей и те коммуникативные роли, которые они выполняют, входят в число важнейших факторов, обуславливающих познание человека человеком. При этом для каждого из взаимодействующих лиц в своих партнерах по деятельности важны, прежде всего, те компоненты их облика и поведения, которые наиболее значимы для достижения целей совместной деятельности. Контакты между субъектом и объектом управления как членами производственного коллектива сопровождаются процессами межличностной перцепции.

Н. Беннис утверждает, что все личные взаимоотношения имеют по крайней мере одну из четырех основных целей [Шамхалов, 1993; Ден, 1994]:

- формирование правильного представления об окружающем мире и обществе, в том числе о себе самом;
- выражение чувств и эмоциональный контакт с окружающими;
- влияние на поведение других, в том числе его изменение в желательную сторону;
- решение деловых проблем.

В каждом конкретном случае общение преследует несколько целей, но определяющую роль играет одна из указанных. Деловые цели являются отнюдь не единственной составляющей человеческих взаимоотношений.

§ 3. МЕСТО КОММУНИКАЦИЙ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Коммуникативная подсистема относительно самостоятельный элемент системы управления, представляющая собой:

- совокупность информации, информационных потоков как средство обеспечения согласованности в управлении;
- совокупность связей, многообразных коммуникаций и управленческих отношений в системе государственного и муниципального управления;

— пространство, в котором формируются и функционируют органы власти и управления.

Термин коммуникация (от лат. *communicare* — делаю общим, сообщение, передача) в смысловом аспекте социальных коммуникаций — это обмен мыслями, сведениями, идеями, передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому посредством знаков, зафиксированных на материальных носителях. Коммуникация представляет собой социальный процесс, отражающий общественную структуру и выполняющий в ней связующую функцию.

Массовая коммуникация — систематическое распространение сообщений (через печать, радио, телевидение, кино, звукозапись, видеозапись) среди больших, рассредоточенных аудиторий с целью утверждения духовных ценностей и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей. В системе массовой коммуникации особую значимость имеет коммуникация в управлении.

Управленческие коммуникации — это совокупность информационных связей между субъектами управленческой деятельности по вертикали, горизонтали (внутренняя среда) и с внешней общественной средой.

Понятие «коммуникация» имеет двойной смысл.

Во-первых, оно фиксирует **с т а т и к у** коммуникаций, например, акт, письменный документ, несущий информацию, выполняющий информативную, эмотивную (побуждает эмоции, мотивацию коммуникаций) функции, в том числе правовой акт, выполняющий управленческую функцию (побуждает правоотношения) и через это устанавливающий и поддерживающий фактические контакты.

Во-вторых, понятие «коммуникация» фиксирует **д и н а м и к у**, процесс коммуникаций, контакты и отношения.

При этом любое взаимодействие имеет объективную и субъективную стороны.

О б ъ е к т и в н а я с т о р о н а — это связи, независимые от характеристики отдельных личностей, опосредующие и контро-

лирующие содержание и характер коммуникаций. Это система официальных, служебных отношений, определяемых статусом должностного лица, предписаниями, инструкциями, правилами, нормативными актами, картами функциональных обязанностей, штатным расписанием.

Субъективная сторона — это сознательное отношение людей друг к другу, основанное на индивидуальности. Известно, что люди ведут себя по-разному в одной и той же статусной позиции, т. е. придерживаются разных моделей поведения, разных социальных ролей.

Социальная роль — это модель поведения, направленная на выполнение прав и обязанностей, предписанных данному конкретному статусу. Таким образом, статус дает статическую, а роль — динамическую картину социальных коммуникаций.

Коммуникация в системе управления — официально, юридически регламентируемое целенаправленное движение индивидуальных субъектов управления к социальной общности при сохранении за ними определенной самостоятельности и индивидуальности.

С позиции теории социального взаимодействия орган государственного и муниципального управления можно определить как:

- форму коммуникаций людей, направленных на выполнение определенной общественно значимой функции;
- социотехническую систему, где системообразующим компонентом выступает человек или совокупность взаимодействующих людей.

Коммуникационная система реализуется одновременно через содержание и отношения в процессе коммуникаций. Содержание обеспечивается информационными потоками, объективирует коллективное единство в организации. Отношения представляют собой субъективную составляющую коммуникационного процесса.

Взаимодействие обеспечивается и выражается через:

- систему официальных отношений, регламентируемых юридическими предписаниями;
- распределение функций (при горизонтальной специализации);

— субординацию должностей (при вертикальной специализации, с объемом и мерой ответственности в принятии решений на разных уровнях);

— систему коммуникаций — средства и каналы передачи информации, которая движется «сверху вниз» (передача распоряжений, указаний, заданий), «снизу вверх» (отчеты) и по горизонтали (консультации, обмен мнениями равных по рангу).

Управленческая деятельность имеет коммуникативный межличностный характер. Коммуникативное взаимодействие осуществляется через функциональные связи участников управления. В коммуникационных потоках важна синхронность, достоверность, адекватность на всех этапах коммуникативного процесса: при приеме, передаче и переработке информации, во всех элементах его структуры.

Структура коммуникативного процесса условно имеет четыре элемента:

— отправитель, лицо (генерирующее идею, или собирающее и передающее информацию);

— собственно информация (сообщение), закодированная с помощью символов;

— канал (средство передачи информации);

— получатель (лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее).

Управленческие коммуникации образуют несколько блоков.

Блок А — коммуникации, обслуживающие органы управления. Это функциональное взаимодействие и служебная информация, циркулирующая в структурах всех ветвей государственной власти и местного самоуправления, обеспечивающих непосредственное социально-экономическое и политико-административное управление.

Блок Б — коммуникации, существующие в сфере межличностных отношений госаппарата.

Блок В — коммуникации, обращенные к обществу, часть коммуникационной деятельности в системе управления, которая делает ее открытой, способной к адаптации, совершенствованию.

Виды коммуникаций как социальной (гуманитарной) технологии в управлении показаны на рис. 1.



Рис. 1. Виды коммуникаций.

ГЛАВА II

Коммуникативный процесс и эффективность бизнес-среды

§ 1. МЕЖУРОВНЕВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации, потому что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом. Для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации. Американские (73%), английские (63%) и японские (85%) руководители считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Примерно 250 тыс. опрошенных работников из двух тысяч самых разных компаний представляют обмен информацией как одну из самых сложных проблем в организации.

Разного уровня компании пользуются разнообразными средствами для осуществления коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общественном, или международном уровне. Организациям при-

ходится подчиняться государственному регулированию и составлять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т. п. Используя лоббистов и делая взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений.

Как нами уже было сказано в предыдущем параграфе, информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т. е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей — в передаче информации с низших уровней на высшие, что может заметно влиять на производительность. Такие коммуникации выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

Коммуникации руководитель-подчиненный. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, этот вид обмена информацией рассматривается отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что 2 / 3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеют место и коммуникации между руководителем и рабочей группой. Правильно выстроенные коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы.

В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей в организации осуществляются горизонтальные коммуникации — коммуникации между различными отделами (подразделениями). Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы. Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

И последний вид коммуникаций — неформальные коммуникации. Организации состоят из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Основная тематика такой информации представлена ниже. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами».

Типичная информация,
передаваемая по каналам распространения слухов

Предстоящие сокращения производственных рабочих;
Новые меры по наказаниям за опоздания;
Изменения в структуре организации;
Грядущие перемещения и повышения;
Подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;
Кто кому назначает свидания после работы

Применение психологических методик в процессе современного управления позволило выявить важный аспект осуществления коммуникаций в организации — руководство обязано принимать активное участие в неофициальном общении. Данный

подход представляется достаточно эффективным, потому что с его помощью можно с высокой степенью достоверности выявить внутренние пружины личностного общения — цели и мотивы общения.

Обмен информацией в организациях не всегда так эффективен, как хотелось бы. Например, в одном из исследований начальник отдела зарегистрировал инструкции или передаваемые подчиненным решения по 165 специальным поводам. Судя по записям подчиненных, они были осведомлены только о 84 таких сообщениях. Как правило, лишь 50% попыток обмена информацией приводит к обоюдному согласию общающихся. Чаще всего причина столь низкой эффективности состоит в забвении того факта, что коммуникация — это обмен.

Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Одной из причин этого является конфликт между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному, в зависимости от накопленного опыта. Информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с уже имеющимся опытом или знаниями.

Еще одна причина восприятия информации не в полном объеме в процессе коммуникаций состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей.

От позитивной или негативной окрашенности возникающих при коммуникации ощущений будут зависеть частота контактов двух людей и стиль сообщения, который каждый изберет по отношению к другому в будущем. Руководитель, не создающий позитивно окрашенный климат в отношениях с другими, получит в дальнейшем урезанный обмен информацией с сотрудниками. Со временем может сложиться обстановка недоверия, антагонизма и самозащиты. Согласно проведенным исследованиям, установлено, что в атмосфере доверия увеличиваются информационные потоки и возрастает точность информации при обмене ею между людьми в организации.

§ 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ

На эффективность работы и сплоченность служащих влияет используемая в организации модель внутрикоммуникативных сетей (рис. 2).

Коммуникативные сети подразделяются на централизованные (вся коммуникация замыкается на руководителе) и децентрализованные (коммуникация относительно равномерно распределяется между всеми членами организации). Централизованные сети способствуют решению относительно простых управленческих задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем, уменьшают удовлетворенность работой у членов групп, снижают уровень коллективного единства, хотя и способствуют развитию лидерства.

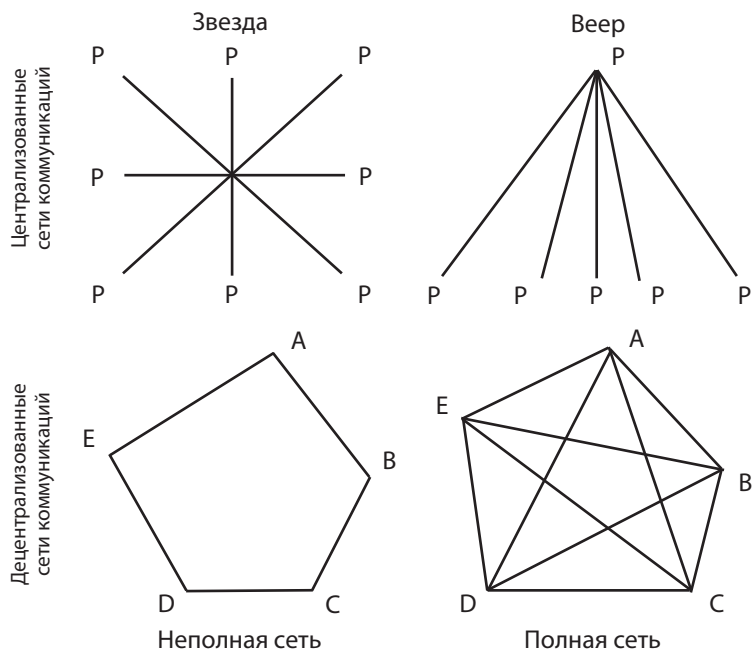


Рис. 2. Модели внутрикоммуникативных сетей.

Известно множество других вариантов коммуникационных моделей: цепочная, звездная, иерархическая. Связи между передающей стороной (Р — коммутатор-руководитель) и воспроизводящей стороной (И — исполнитель) существенно различаются.

При цепочной структуре коммуникаций решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми обсуждается. Все связи в такой структуре одинаковы, а командный стиль руководства не проявляется. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации.

Многозвенная структура коммуникации — наиболее часто встречается на уровне первичного коллектива. Здесь все участники коммуникации связаны между собой. Эту модель отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Ярко выражены отношения субординации и командования.

В звездной структуре ярко выражен руководитель, через которого передается вся информация, все связи замыкаются на нем.

Для иерархической структуры характерны опять же ярко выраженные административно-командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными, и командными.

Создание сетевых структур в бизнесе представляет собой, по сути, отказ от вертикальной иерархии бюрократической организации, создание вместо функциональных структур независимых рабочих групп, переход к горизонтальным структурам организации и замену в значительной степени административных отношений контрактными (договорными) (рис. 3).

Ключевые факторы	Бюрократическая структура	Сетевая структура
Нормативная база	Служебные взаимоотношения	Обеспечивает гибкость и стабильность
Средства связи	Стандартные	Глобальные
Модель решения конфликтов	Административные приказы	Нормы взаимности

1	2	3
Степень гибкости	Низкая	Высокая
Атмосфера, или климат	Формальная, бюрократическая	Открытая, взаимовыгодная
Обязательства сторон	Средний уровень	Высокий уровень
Преференция, или выбор участников	Подчиненность	Взаимозависимость, сотрудничество

Рис. 3. Характеристики бюрократической и сетевой структур организации.

Обычно выделяют два вида сетевых структур:

- сетевая структура крупной компании, которая собирает вокруг себя фирмы меньшего размера;
- сеть (совокупность) фирм, близких по размерам, юридически самостоятельных и поддерживающих устойчивость друг друга.

Эти виды сетевых структур достаточно распространены. Но, строго говоря, они могут быть отнесены к сетям только при условии, что мы не рассматриваем специально саму крупную компанию, вокруг которой формируется сеть. Она, как правило, представляет собой внутрифирменную иерархию. Можно утверждать, что структуры подобного типа — это соединение внутрифирменной иерархии с контрактной системой, сложившейся между большой компанией и ее партнерами.

Второй тип сетевых структур представляет собой сеть в полном смысле этого слова. Участники ее связаны равноправными юридическими соглашениями (контрактами). Подобного рода структуры, действующие чаще всего либо в пределах определенного региона, либо в рамках одного вида деятельности, позволяют повышать общую эффективность функционирования данных фирм (растет конкурентоспособность товаров, появляются возможности использования инноваций, происходит снижение управленческих расходов и т. д.).

Эти структуры, помимо отмеченных плюсов, имеют еще ряд достоинств: а) в них заложен элитарный принцип формирования

компетенций; б) сети исключают дублирование компетенций рабочей силы и производственных мощностей; в) они не обременены политическими организационными единицами.

Трансформация бизнес-коммуникаций в соответствии с требованиями сети приводит к организации сетевых коммуникаций. Подобная трансформация базируется на следующих основных аспектах:

- понимание субъектами коммуникативного процесса своей роли как участника сети;
- эффективность сетевых коммуникаций проявляется не только в укреплении положения отдельного субъекта коммуникативного процесса, но и всей сети в целом;
- реализация сетевых коммуникаций происходит в рамках единой стратегии и тактики деятельности участников сети;
- сетевые коммуникации направлены на достижение единых для всех участников сети целей деятельности на рынке;
- сетевые коммуникации действуют только в пределах сетевого горизонта фирмы;
- вступление в сетевые коммуникации носит ограниченный характер и должно осуществляться на добровольной и взаимовыгодной основе.

Можно выделить коммуникативный риск, связанный с ограниченностью сетевых коммуникаций пределами сетевого горизонта. Субъектам сетевых коммуникаций необходимо отслеживать и анализировать происходящие за пределами сетевого горизонта изменения, связанные с организацией бизнеса. Основные фазы взаимодействия участников сети представлены на рис. 4.

Основные фазы формирования взаимодействия между бизнес-субъектами	Краткая характеристика
Начальная фаза формирования сети взаимодействия	Определяются роли и позиции участников сети; устанавливаются первые контакты; происходит взаимный зондаж партнеров и бизнес-разведка; соблюдается этика деловых отношений

1	2
Согласование позиций	Участники сети на базе переговоров сближаются, определяют стратегические подходы ведения бизнеса, решают межфирменные проблемы, устанавливают формы коммуникаций
Консенсус и кооперация	Формируется единое мнение, сеть воспринимается как единое целое, усиливается взаимодействие и кооперация, действия бизнес-субъектов согласуются
Работоспособная сеть	Бизнес-субъекты идентифицировали свои позиции, миссии, стратегии, в связи с чем достигается синергетический эффект от результатов взаимодействия

Рис. 4. Основные фазы взаимодействия между субъектами рынка.

Необходимость организации сетевых коммуникаций легко объяснима.

Во-первых, современный этап НТР связан с образованием информационного общества, в котором коммуникации имеют доминирующее значение.

Во-вторых, развитие сетевой теории базируется на создании и укреплении деловых связей; коммуникациям отводится значительная роль при формировании стратегии продвижения.

В-третьих, логистизация хозяйственных связей приводит к образованию крупных экономических субъектов, организация деятельности которых возможна только на основе жесткой координации.

В рамках сетевых коммуникаций целесообразно различать внесетевую и внутрисетевую коммуникативные политики.

Внесетевая коммуникативная политика связана с осуществлением коммуникаций с субъектами рынка, находящимися за пределами сетевого горизонта, что в конечном итоге может привести к расширению границ сети. Однако подобный процесс может являться долговременным, так как вступление в сеть нового участника требует адаптации его деятельности и ресурсов в соответствии с особенностями функционирования сети.

Внутрисетевая коммуникативная политика ориентирована на поддержание устойчивых и эффективных взаимосвязей между участниками сети.

На наш взгляд, вопросы формирования коммуникативной политики целесообразно рассматривать с нескольких сторон. С одной стороны, под коммуникациями можно понимать систему маркетинговых мероприятий (реклама, стимулирование сбыта, продвижение продукции). С другой стороны, под коммуникациями можно понимать систему взаимоотношений между субъектами рынка. Для достижения наибольшего эффекта, подобное взаимодействие должно основываться на взаимовыгодном сотрудничестве и доверии партнеров друг к другу. Немаловажное значение имеет и потоковый характер коммуникаций, что предопределяет необходимость применения логистического подхода к управлению коммуникативными процессами, как в рамках сетевого горизонта, так и за его пределами.

Применение логистического подхода в процессе организации продвижения оказывает влияние на формирование информационного потока.

Другим аспектом, влияющим на реализацию стратегии продвижения, является создание действующих коммуникаций. При этом наибольшую отдачу можно получить с позиций сетевого подхода, когда мероприятия по продвижению предприятия — лидера сети способствуют повышению эффективности деятельности других участников сети. Особенности формирования стратегии продвижения при сетевой организации представлены на рис. 5.

С точки зрения применения сетевой концепции, к характерным чертам процесса формирования стратегии продвижения можно отнести:

- согласование в пространстве и во времени основной концепции продвижения с субъектами рынка, входящими в сетевой горизонт;
- учет позиций участников сети;
- гибкость, связанную с реакцией на изменения во внешней среде;
- целостность, учитывающую структуру сети.

Параметры	Традиционный рынок	Сетевая теория
Потребители	Крупные сегменты, массовый рынок	Персонализация, индивидуальный подход
Конкуренты	Соперники в отношении источников сырья и рынков сбыта	Партнеры и источник информационного обмена
Бизнес-партнеры	Слабые связи, относительная обособленность и независимость	Сильные коммуникативные связи, нацеленность на общий результат
Коммуникации	Слабое развитие, низкая мотивация, коротко срочное воздействие	Сильные связи, основа осуществления рыночной деятельности
Логистические связи	Единичные транзакции	Долгосрочные отношения

Рис. 5. Особенности формирования стратегии продвижения при сетевой организации.

Для современного бизнеса более эффективным является создание адаптивных коммуникативных структур [Шейла, 1992], временных рабочих групп (целевых или групп руководителя, а в некоторых случаях — комитетов), обладающих мобильностью, гибкостью и самостоятельностью, что характерно для российской организации в бизнесе. Яркий пример такой группы — **к о м а н д а**.

Характер деятельности определяет некоторые специфические черты, присущие рабочим группам как организационным единицам бизнес-коммуникации.

1. Эти группы имеют специальное назначение и, как правило, не выполняют общих функций в организации.

2. Им делегируются определенные особые полномочия и ответственность.

3. Группы располагают собственными ресурсами и обладают относительной самостоятельностью в принятии решений.

4. Продукт деятельности групп обычно представляет собой информацию. Поэтому эффективная структура из рабочих групп нуждается в отлаженной сети формальных коммуникаций.

Общий принцип построения системы временных взаимодействующих групп определяет переход по мере необходимости

полной власти (включая распоряжение финансами фирмы) от одного лица в группе к другому. По каждому конкретному вопросу есть наиболее компетентный специалист. Именно он должен управлять процессами выработки, принятия и реализации решений и распоряжаться ресурсами организации. Остальные специалисты и работники временно становятся его подчиненными. Таким образом, каждый раз возникает различная микроиерархия, возглавляемая разными людьми. Так как они понимают взаимосвязь задач в ходе бизнес-процесса, то стараются экономить ресурсы и выбирать наиболее эффективные решения, в реализации которых все принимают одинаково активное участие.

При традиционном управлении переход власти от руководителя к другому лицу в организации практически неосуществим и нежелателен в силу особенностей линейных полномочий. Об эффективном распределении полномочий подробнее будет сказано в следующем параграфе.

В случае традиционной организации формальные коммуникации разных уровней не пересекаются (линейны), а значит, передача власти невозможна из-за наличия иерархии.

На рис. изображены основные модели организационных структур. Каждая из них имеет свои достоинства и недостатки.

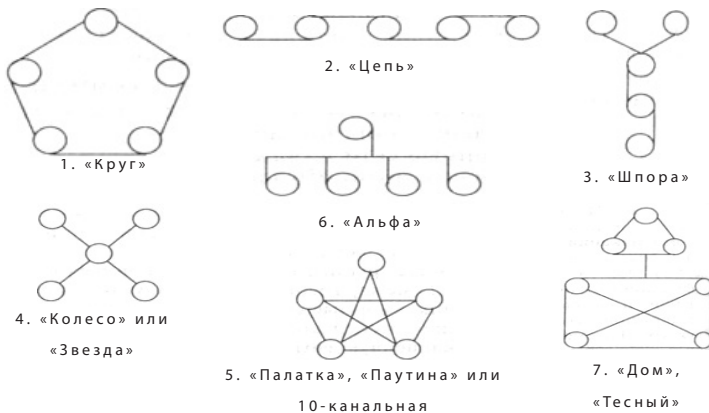


Рис. 6. Основные модели организационных структур.

Допущения для моделей:

1. Руководитель в моделях — одно лицо. Постоянных заместителей и других посредников между ним и подчиненными не имеется.
2. Коммуникационные каналы во всех случаях двусторонние.
3. Соединительные линии показывают направление формального («силового») воздействия со стороны руководителя.
4. Перекрестные коммуникации между равноправными участниками структур на схемах не обозначены, чтобы не усложнять модели.
5. Каждый пользователь информации является контрольной точкой, в которой она проверяется, фильтруется и обрабатывается в нужной мере. Не следует считать, что информационный поток всегда содержит постоянную информацию.

Остановимся на составляющих процесса создания взаимодействующих рабочих групп. Он включает следующие элементы: а) временные организационные группы; б) коммуникационные каналы между группами и организационными единицами, такие как «Цепь»; в) коммуникационные сети.

Коммуникации, связывающие несколько групп и / или работников, составляют коммуникационную сеть (например, «Паутина»). Она состоит из разнообразных каналов и в зависимости от функционального назначения групп, может быть первичной (главной) или вторичной (вспомогательной). Каждый тип коммуникационной сети имеет определенную организационную структуру. Рассмотрим коммуникационные сети в организационных структурах взаимодействия рабочих групп [Фуллер, 1992].

Выбор той или иной модели зависит от коммуникативной модели конкретной ситуации, желаемых результатов и субъектов, составляющих группы и модели, а также от специфических для каждой организации факторов.

Ниже описываются основные отличительные признаки организационных структур.

1. Структура модели позволяет быстрее действовать. Инструкции и информацию из центра можно отправить по всем направлениям одновременно, приводя в движение всю модель коммуникации.

2. В моделях очень сильны связи между работниками. Формальные и неформальные каналы естественно совмещаются, что препятствует искажению информации и возникновению скрытого недовольства и конфликтов. Кроме того, основные потоки информации идут от центра и к нему, давая возможность лидеру контролировать образование неформальных каналов.

3. Модели могут тяготеть к высокой степени фильтрации информации. При умелом, опытном и чутком руководителе фильтрация принимает характер ограждения членов группы от негативного информационного воздействия извне.

4. Число каналов в моделях кажется безграничным, однако оно подчиняется закону численной эффективности групп (5–8 человек) из-за избытка информации, требующей обработки в центре.

5. В моделях существует благоприятный моральный климат, который обеспечивается равенством профессионализма и силовых уровней личностей (типов темперамента).

6. Работе группы может недоставать целенаправленности. Лидер может противодействовать передаче власти на основе компетентности из опасения потерять авторитет. Любое проявление силы в моделях разрушает их.

7. Если группа не признает в качестве лидера ее формального руководителя, то может начаться борьба за власть и влияние, а также построение неформальной клики (или группы), что приведет к снижению эффективности решения задач и ухудшению психологического климата в группе и организации.

8. Неритмичность творческой работы группы в моделях может входить в противоречие с индивидуальными циклами работоспособности отдельных ее членов. То же самое может происходить и во взаимодействии группы и организации в целом.

Таким образом, необходимо еще раз отметить, что структуру организации и процесс принятия решений обслуживает коммуникационная сеть. Анализ коммуникаций необходим, так как отношения между работниками различных рангов оказывают непосредственное и ощутимое воздействие на работу организации в целом, влияя на мотивацию, на системы ценностей, позиции групп и отдельных работников.

§ 3. ПРЕГРАДЫ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИЯХ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Таким образом, можно выделить основные причины неэффективной коммуникации:

- недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций;

- отсутствие у организации обратных связей;

- неблагоприятный психологический климат в коллективе (к неверному восприятию информации и ее умышленному искажению приводят недоброжелательные отношения между сотрудниками);

- личностные моменты: предвзятость отдельных работников по отношению к мнению окружающих, всевозможные стереотипы в сознании и поведении, отсутствие интереса к информации, нарушенное эмоциональное состояние и др.;

- отсутствие единого понимания используемых понятий и терминов, символов, т. е. наличие семантических барьеров коммуникативного взаимопонимания и взаимодействия;

- большое количество промежуточных звеньев в коммуникативной цепи.

Сообщения могут исказить непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах, о чем говорилось в § 2. Сокращенное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением.

Проблемы обмена информацией по причине искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. Концепция фильтрации относится к тенденции искажения сообщений по мере их движения вверх / вниз или с уровня на уровень организации или отдела. Согласно проведенному исследованию, лишь 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40% — до начальников цехов и 20% — до рабочих.

Одной из основных проблем коммуникаций является проблема качества информации, а также ее достаточности, своевременности, точности. И формальные, и неформальные коммуникации подчиняются определенным общим законам [Вудкок, Фрэнсис, 1991; Дизель, Раньян, 1993; Старобинский, 1994]:

1. Прежде чем осуществить общение, обе его стороны, как правило, достаточно точно определяют его цели.

2. Прочные коммуникации возникают тогда, когда обе стороны не стараются добиваться результатов немедленно и в полном объеме.

3. Большое значение для эффективности коммуникаций имеет их физическое и психологическое окружение, а также способность быстро приспосабливаться к конкретным условиям.

4. Коммуникации более эффективны в случае применения невербальных способов общения (интонация, жесты, поза и др.).

5. Эффективность коммуникаций повышает ценная и полезная для получателя информация, даже при отрывочных контактах.

6. Обратная связь совершенно необходима для контроля качества и содержания информации и качества коммуникаций.

7. Внутри организации коммуникации должны строиться на основе долгосрочных интересов и целей. Это повышает их устойчивость и гибкость в повседневной работе.

8. Важное значение для коммуникаций имеет практика активного слушания, которая предполагает прежде всего прекращение собственной речи, доброжелательное внимание к собеседнику, отсутствие спора и посторонних занятий во время беседы, а также попытку принять точку зрения собеседника (или хотя бы понять ее).

Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией.

Информационные перегрузки. Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций.

Неудовлетворительная структура организации. Некоторые из наиболее эффективно управляемых американских компаний

перешли к структуре с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена.

Регулирование информационных потоков. Потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных должны представлять менеджмент на всех уровнях организации.

Управленческие действия. Регулирование информационного потока лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. К примеру, менеджер может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т. п. Менеджер может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации настаивают на проведении работниками руководящего звена таких еженедельных встреч-совещаний.

Обсуждение и прояснение новых бизнес-планов, вариантов стратегии, целей и назначений. Дополнительные действия, подвластные руководителю и необходимые для более эффективной реализации намеченного — это контроль за ходом работ по плану или графику и отчеты по результатам такого контроля.

Система обратной связи. Один из вариантов системы обратной связи — перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Эффективно работающий руководитель преодолевает разрыв между собою и своими подчиненными путем создания продуманной системы коммуникаций, которая гарантирует прохождение сообщений вниз и восприятие их там в полном объеме.

Еще один вариант системы обратной связи — опрос работников.

Система сбора предложений. Она разработана с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем — снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. Технология видеозаписи дала в руки организаций еще одно средство формирования информационных каналов.

Появление электронной почты позволило работникам направлять письменные сообщения любому человеку в организации. В ходе видеоконференций люди, находясь в разных местах, в том числе и в разных странах, имеют возможность обсуждать всевозможные проблемы, видя собеседника в процессе беседы.

§ 4. Организация коммуникаций и делегирование полномочий

Оптимизация коммуникативной структуры — важный элемент интенсификации контактов внутри коллектива и управления им.

Руководитель — это центр коммуникативного взаимодействия и информационных потоков, который выполняет ведущие информационные роли:

- пользователя информации (внешней и внутренней), поступающей в организацию;
- распространителя информации — не только через документооборот, но и вербальные контакты (обзоры, беседы и т. д.);
- представителя информации внешним организациям, заинтересованным лицам (о планах, стратегии, действиях и результатах работы организации, проявляется как эксперт по вопросам своей сферы деятельности).

Выделяют шесть областей коммуникативного взаимодействия руководителя с сотрудниками.

Прием на работу.

Задача: убедить потенциального сотрудника в достоинствах работы в данной организации, получить определенное представление о новом сотруднике.

Ориентация.

Задача: ознакомить с базовыми целями организации, конкретными программами, условиями их выполнения, сформировать у сотрудников уверенность в общественной необходимости успешного решения поставленных перед коллективом задач.

Индивидуальная оценка сотрудников.

Задача: сообщить подчиненному свое отношение к его работе, оценить вклад в деятельность организации.

Обеспечение безопасности (физической, экологической, психологической).

Задача: представить сотрудникам информацию об условиях работы, степени их безопасности и мерах, принимаемых для ее обеспечения, создания творческого морально-психологического климата в коллективе.

Обеспечение дисциплины.

Задача: ознакомить сотрудников с действующими в организации правилами, инструкциями, традициями, контролировать их выполнение.

Функционирование.

Задача: обеспечить сотрудников необходимой служебной информацией, оказывать необходимую организационно-методическую поддержку.

Центральными функциями руководителя являются регулирование и координация индивидуальных усилий с последующим созданием единого упорядоченного организационного процесса с помощью коммуникативного взаимодействия.

Организация — это процесс создания структуры бизнес-единицы, предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения совместной, общей цели.

Имеется два основных аспекта организационного процесса: деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям; распределение полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность координации задач.

Для эффективного осуществления коммуникаций в организации руководителю необходимо различать такие понятия как де-

леги́рование, отве́тственность, полномо́чия, линейные полномо́чия и т. д. и разумно реализовывать их на практике.

Для эффективного осуществления коммуникаций в организации руководителю необходимо различать такие понятия как делегирование, ответственность, полномочия, линейные полномочия и т.д. и разумно реализовывать их на практике.

Делегирование — означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Сущность управления заключается в умении добиться выполнения работы другими. Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Чтобы приблизиться к пониманию того, как эффективно осуществлять делегирование, — а эту проблему мы рассмотрим позднее, — необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

Ответственность — представляет собой обязательство работника выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение перед тем, кто передает ему полномочия.

Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно ответственность не может быть делегирована. Руководитель не может размыывать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы.

Президент США Гарри Трумэн известен надписью на своем столе, которая гласила: «Больше ответственность сваливать не на кого».

Объем ответственности — одна из причин высоких окладов у менеджеров, особенно руководящих крупными корпорациями. Но даже оклад в 2 млн. долларов вряд ли привлечет квалифицированного управляющего, если он не увидит способа влияния на деятельность людей, от которых зависит успех.

Если предполагается, что какое-то лицо принимает ответственность за удовлетворительное выполнение задачи, то организация должна предоставить ему необходимые ресурсы.

Полномочия — представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент.

Имеются две концепции процесса, посредством которого передаются полномочия. Согласно классической концепции полномочия передаются от высших к низшим уровням организации. Однако подчиненный имеет право отклонить требования начальника. На основе этого формулируется концепция принятия полномочий. Если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит.

Внутри организации эти пределы полномочий обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия даже, когда это необходимо для выполнения делегированных задач.

В общем случае, пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Но даже полномочия высшего руководства ограничены.

Если полномочия определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации, то власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Таким образом, можно иметь власть, не имея полномочий. Говоря иначе, полномочия определяют то, что можно делать работнику в пределах занимаемой должности. Соответственно, власть опре-

деляет, что он действительно может делать. Способы использования власти могут оказывать положительное или отрицательное воздействие на организацию.

Для передачи полномочий непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным используют линейные полномочия. Именно они предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем.

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется скалярным процессом. Поскольку полномочия распределяются людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется скалярной цепью или цепью команд.

Согласно историку управления Клоду Джорджу, впервые понятие штаба было применено в армиях Александра Македонского (336–323 до н. э.).

В течение многих лет использование штабного аппарата в современных организациях было относительно ограниченным. Но когда стала стремительно развиваться технология, внешняя Среда бизнеса стала более изменчивой и сложной, многим организациям потребовалось большое число разнообразных и квалифицированных кадров.

В настоящее время административный аппарат выполняет так много функций в современных организациях, что все их невозможно перечислить. Однако можно классифицировать штабной аппарат по двум или трем основным типам, учитывая функции, которые он выполняет.

Консультативный аппарат. Когда линейное руководство сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации, оно может пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе и таким образом сформиро-

вать консультативный аппарат. В обязанности этих специалистов входит консультирование линейного руководства в их области знаний. Наиболее часто консультативный аппарат используется в области права, новейшей или специальной технологии, обучения и повышения квалификации, а также консультирования по работе с кадрами.

Обслуживающий аппарат. В любой из областей, где используется консультативный аппарат, функции аппарата могут быть, а часто так и бывает, распространены на выполнение определенных услуг. Вероятно, наиболее известным и часто встречающимся примером использования обслуживающего аппарата является отдел кадров, имеющийся в большинстве крупных компаний. Отдел кадров ведет личные дела сотрудников, находит и проверяет потенциальных кандидатов на работу и в некоторых случаях поставляет линейному руководству требуемые кадры. Этот пример показывает, что административный аппарат может исполнять как консультативные, так и обслуживающие функции.

К другим областям, где используется обслуживающий персонал, относятся связи с общественностью, маркетинговые исследования, финансирование, планирование, материально-техническое снабжение, оценка воздействия каких-либо проектов на окружающую среду и юридические проблемы. Данные функциональные подразделения предоставляют руководству информацию, необходимую для принятия эффективных решений.

Личный аппарат — это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. В организации член этого аппарата не имеет никаких полномочий. Когда он действует, то это делается по поручению руководителя.

Штабные полномочия могут быть очень ограниченными, фактически чисто консультативными, или такими общими, что почти исчезает разница между ними и линейными обязанностями.

Рекомендательные полномочия. Полномочия административного аппарата были вначале ограничены консультациями линей-

ному руководству, когда последнее обращалось за советом. Когда аппаратные полномочия сводятся к рекомендательным полномочиям, предполагается, что линейное руководство будет обращаться за консультациями к консультативному аппарату, когда потребуются его знания. Но линейные руководители не обязаны так поступать. Они могут, по своему выбору, решить проблему. Даже не ставя аппарат в известность.

Обязательные согласования. Поскольку аппарат может испытывать трудности в общении с линейным руководством, фирма иногда расширяет полномочия аппарата до **обязательных согласований** с ним каких-либо решений. Когда согласования обязательны, линейное руководство должно обсудить соответствующие ситуации со штабным аппаратом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству. Однако линейные руководители не обязаны на самом деле следовать рекомендациям аппарата.

Параллельные полномочия. Высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства. Целью параллельных полномочий является установление системы контроля для уравнивания власти и предотвращения грубых ошибок. Неудивительно, что наиболее широко используются параллельные полномочия в правительственных организациях. Например, как палата представителей, так и сенат, должны одобрить все законы прежде, чем они приобретут официальный статус.

Функциональные полномочия. Аппарат, обладающий функциональными полномочиями, может как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции. По существу, линейные полномочия президента организации реализуются через аппарат, давая ему право действовать в определенных вопросах. Таким образом, функциональные полномочия устраняют различия между линейными и штабными обязанностями для всех практических целей.

Линейные полномочия внутри аппарата. Сам штабной аппарат имеет линейную организацию и обычную цепь команд внутри себя. Естественно, менеджеры в аппаратной иерархии обла-

дают линейными полномочиями по отношению к своим подчиненным, независимо от характера полномочий аппарата по отношению к организации в целом.

Во время организации коммуникаций между линейными и штабными полномочиями руководство должно решить: линейным или аппаратным будет данный вид деятельности. Это решение должно основываться на определении того, насколько фундаментальным и непосредственным будет вклад этого вида деятельности в достижение общих целей. Однако рассматривать аппаратно-штабную деятельность как несущественную для достижения целей недопустимо. Все виды деятельности должны облегчать достижение целей. Если какой-либо вид деятельности этому не способствует, его следует исключить, не переводить в разряд аппаратно-штабной.

Линейная деятельность в настоящем смысле слова — это та деятельность, которая непосредственно связана с созданием, финансированием и сбытом товаров или услуг, производимых организацией. Аппарат помогает выполнению основных функций. Определение того, какие конкретно виды деятельности следует отнести к аппаратно-штабной, зависит от миссии, целей и стратегии организации. Структура соответствует стратегии. Различия в целях приводят к фундаментальным различиям в структуре.

Линейные полномочия и координация. Единоначалие. Согласно Клоду Джорджу, концепция формальной цепи команд была применена евреями еще в 1491 г. до н. э. Руководители уже тогда понимали, что для обеспечения эффективности команд отношения между подчиненным и начальником должны быть ясными и простыми. Древние видели, что наилучший способ обеспечить четкость заключается в том, чтобы подчиненный отвечал только перед одним начальником и получал приказы только от одного начальника. Это убеждение называется в настоящее время принципом единоначалия. Это, возможно, старейший установленный принцип организации, так как Библия утверждает, что человек должен иметь только одного хозяина.

Согласно принципу единоначалия, работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед этим человеком.

Норма управляемости, определенная ранее как количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю, устанавливается посредством делегирования линейных полномочий.

Теоретики управления значительное внимание уделили определению того, какой должна быть идеальная норма управляемости. Особенно была заинтересована этим вопросом «административная» школа управления. Предлагался широкий диапазон чисел, причем ряд авторов считает наилучшей норму от 7 до 10 подчиненных. Однако, как будет рассмотрено ниже, современные исследования показывают, что величина нормы широко варьируется. Уровень управления, характер выполняемых задач, характеристики подчиненных и относительные способности руководителя — все это играет роль в определении количества людей, непосредственно и эффективно контролируемых руководителем.

Вернемся снова к вопросу о делегировании полномочий. Делегирование требует эффективных коммуникаций. Оно связано с мотивацией, влиянием и лидерством. Делегирование полномочий является фактором коммуникативной эффективности менеджмента организации.

Выделяется пять причин, по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия.

1. Заблуждение «Я это сделаю лучше». Руководитель утверждает, что поскольку он может сделать эту работу лучше, то он и должен ее делать вместо подчиненного. Два соображения показывают ошибочность утверждения, даже если оно истинно, хотя чаще всего нет. Во-первых, трата времени на задание, которое мог бы выполнить подчиненный, означает, что руководитель не сможет так же хорошо выполнять другие обязанности. Общие выгоды могут быть больше, если руководитель сконцентрирует усилия на планировании и контроле и осознанно позволит подчиненному выполнять менее важные обязанности с несколько меньшим

качеством. Во-вторых, если руководитель не будет разрешать подчиненным выполнять новые задания с дополнительными полномочиями, то они не будут повышать свою квалификацию. Таким образом, упорствуя в желании самим выполнять всю работу, руководители могут оказаться не в состоянии выполнять свои обязанности по повышению квалификации подчиненных и их подготовке к продвижению на руководящие должности.

2. Отсутствие способности руководить. Некоторые руководители так погружаются в повседневную работу, что пренебрегают более общей картиной деятельности. Будучи не в состоянии охватить долгосрочную перспективу в череде работ, они не могут полностью осознать значение распределения работы между подчиненными.

3. Отсутствие доверия к подчиненным. Если руководители действуют так, как будто не доверяют подчиненным, то подчиненные на самом деле будут работать соответствующим образом. Они потеряют инициативность и почувствуют необходимость часто спрашивать, правильно ли выполняют работу. Это, несомненно, приведет к порочному кругу, усиливая недоверие к подчиненным, которые начинают чувствовать себя неуверенно.

4. Боязнь риска. Поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы, за которые им придется отвечать.

5. Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности. Параллельно делегированию дополнительных полномочий, руководство должно создать эффективные механизмы контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Обратная связь для получения информации от этих механизмов контроля помогает направлять подчиненного на достижение целей. Она также дает руководителю гарантию того, что проблема будет выявлена прежде, чем разовьется в катастрофу. Если механизмы контроля неэффективны, у руководства будут основательные причины для беспокойства относительно делегирования дополнительных полномочий подчиненным.

В свою очередь подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по шести основным причинам:

1. Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.
2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.
3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.
4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле.
5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.
6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

Может быть, самыми важными путями к обеспечению эффективных коммуникаций через делегирование будут четкий обмен информацией, принцип соответствия и положительные стимулы. Понятное изложение подчиненным их обязанностей, задач, пределов полномочий имеет существенное значение для эффективного делегирования.

Чтобы делегирование было действенным, необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью, то есть руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность. Это известно как принцип соответствия. Как следствие, работник может принимать ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу делегированных ему полномочий.

К сожалению, во многих организациях четко выраженное желание расширить ответственность подчиненных не подкрепляется системой стимулирования, которая обеспечивает им вознаграждение за принятие этого бремени. Отсутствие положительных стимулов к принятию дополнительной ответственности может заблокировать разумные попытки распределить полномочия.

Необходимость применения вознаграждений обоснованна тем, что подчиненный видит четкую связь между принятием допол-

нительной ответственности и удовлетворением личных потребностей. Так же важно для высшего руководства создать систему стимулирования руководителей за успешное делегирование дополнительных полномочий в соответствии с целями организации.

Подведем некоторые итоги.

1. Делегирование представляет собой передачу задач и полномочий получателя, который принимает на себя ответственность за них.

2. Ответственность, обязательство выполнять задачи и отвечать перед начальником за их успешное завершение не могут быть делегированы. Пока получатель фактически не примет ответственности, то имеется только намерение осуществить делегирование.

3. Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач. Переданные лицам, имеющим право распоряжаться, они называются линейными полномочиями.

4. Полномочия ограничены планами, процедурами, правилами и устными распоряжениями начальников, а также факторами внешней Среды, например, законами и культурными ценностями. Пределы формальных полномочий часто нарушаются благодаря власти и неформальным организациям.

5. Результатом делегирования линейных полномочий является цепь команд.

6. Аппаратные задачи можно определить как консультативные или обслуживающие. Они поддерживают те виды деятельности, которые непосредственно связаны с достижением поставленных целей. К широко распространенным типам аппарата относятся консультативный, обслуживающий и личный.

7. Аппаратные (штабные) полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия. Штабные полномочия включают рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные и функциональные полномочия. Линейные руководители часто обладают аппаратными полномочиями в некоторых областях, а глава штабного аппарата обладает линейными полномочиями в отношении самого аппарата.

8. Число работников, подчиняющихся непосредственно руководителю, составляет его норму управляемости. Если норма управляемости не будет соответствующим образом ограничена, возникнут путаница и перегрузка руководителя. Потенциальная возможность путаницы в полномочиях может быть уменьшена при

помощи принципа единоначалия — работник должен получать непосредственные распоряжения только от одного начальника и отвечать только перед ним.

9. Эффективная реализация делегирования затруднена из-за противодействия как руководителей, так и подчиненных.

10. Делегирование редко бывает эффективным, если руководство не придерживается принципа соответствия, согласно которому объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности.

Помимо делегирования полномочий при организации бизнес-коммуникаций важное место занимает искусство отдавать распоряжения. Отдача распоряжений, указаний и инструктирование подчиненного является каждодневной задачей современного менеджера. Эффективность бизнес-коммуникаций порой основывается на правильном не только понимании подчиненным распоряжения, полученного от непосредственного начальника, но и от искусства правильного формулирования начальником направляющей коммуникации.

Профессионализм менеджмента проявляется в умении отдать распоряжение. Прежде чем отдать его конкретному работнику, необходимо вспомнить три правила коммуникации: любое распоряжение должно быть объективно необходимым; выполнимым, ибо в противном случае оно убивает интерес к работе, и должно быть не ниже возможностей работника. Поручая кому-либо что-то, хорошо взвесьте все и подумайте: ведь отвечать-то вам.

Вернемся к первому постулату подчиненного — «ясно, недвусмысленно изложите задачу». Это то, что называется инструктированием. Нет необходимости изобретать порох, усвоим уже готовую памятку, которая не мешает нашему творчеству и не ущемляет нашу индивидуальность, но экономит силы и обеспечивает профессиональный уровень контакта с подчиненным.

Памятка руководителям

1. Сначала нужно добиться ясности для себя относительно содержания задачи, задания, поручения.
2. Формулируя задачу, определяя задание, необходимо установить срок исполнения.

3. Используйте ясный, доходчивый язык при инструктировании.
4. Обращайте внимание инструктируемого на особо важные части задачи, задания.
5. Чем меньше вы уверены в правильности восприятия подчиненным сказанного вами, тем больше необходимость проверки усвоенного при инструктировании.
6. Если работник обращается к вам за разъяснениями в процессе выполнения задания, то проявите терпение. Постарайтесь понять причины повторного обращения работника за разъяснениями.
7. Нужно иметь представление об особенностях восприятия инструктивной информации своими подчиненными.
8. Полезно приучать забывчивых подчиненных кратко фиксировать на бумаге то, что им поручается сделать.
9. Если вы начали сомневаться относительно своевременности выполнения задания подчиненным, то нелишне сказать ему об этом.
10. Юмор — хорошее средство устранения всяких недоразумений при инструктировании.

Вместе с этим необходимо помнить пять обязательных условий для полноценного понимания:

- единство профессионального языка;
- учет уровня интеллекта;
- полнота информации;
- логичность изложения;
- сконцентрированность внимания.

Не спрашивайте у подчиненного: «Все ли понятно?», а спросите: «Все ли понятно я объяснил?» Такой вопрос раскрепощает подчиненного, и устанавливается обратная коммуникация.

Недостаточно, чтобы подчиненный только понял распоряжение, надо чтобы он и внутренне принял его. А для этого нужны коммуникационные условия: непротиворечивость того, что он должен сделать, его принципиальным взглядам, позиции на данный вопрос; соответствие его личным интересам; положительное эмоциональное отношение к руководителю.

Отдавая устные распоряжения, исключите из собственного руководящего лексикона личные местоимения «я», «мы» и т. п., в таком случае исполнение будет зависеть от ваших межличност-

ных коммуникаций. В большинстве случаев предпочтительна вопросительная форма отдачи устных распоряжений, которая затрудняет отказ подчиненного исполнить их. Например: «Не сможете ли вы?», «Как вы думаете?», «Согласились бы вы?», «Как вы полагаете?», «Есть ли у вас возможность?». И следите, с какой интонацией отдается ваше распоряжение, потому что посредством интонации передается ваше истинное отношение к подчиненному.

Старайтесь никогда не давать несколько поручений одновременно одному человеку.

Вы не только руководитель, но и чей-то подчиненный одновременно. И вам самому небесполезно знать технологию оптимального исполнения поручения.

Памятка подчиненным

1. Уясните смысл, содержание и значение поручения и определите свою личную роль в нем. Если что-то неясно, переспросите. Уточните сроки и форму представления отчета о сделанном и не заверяйте, что выполните досрочно.

2. Заинтересуйте себя в поручении. Отыщите в нем свой личный интерес. Представьте проблему в целом, сформулируйте цель и задачи работы (лучше письменно), разделите работу на части и составьте график исполнения, подумайте, за счет чего можно добиться высокого качества и ускорить сроки выполнения задания. Исходите из того, что результаты вашей работы поправить некому.

3. Приступайте сразу. Не перекладывайте работу на руководителя, беспрестанно обращаясь к нему за советом. Если руководитель не требует, не беспокойте его промежуточными докладами. Не торопитесь с окончательными выводами. Оцените свою работу с разных точек зрения.

4. Завершив работу, обсудите ее с кем-либо из коллег. Докладывая руководителю о результатах, объективно покажите ее сильные и слабые стороны.

Научившись качественно и в срок выполнять задания своего руководителя, вы с большим знанием будете отдавать свои распоряжения и эффективнее руководить подчиненными.

Контроль — одна из слагаемых мастерства современного менеджмента. Воспринимать его следует как профессиональную услугу управляющего сотрудникам. Контроль начинается с четкой постановки цели, без этого контроль просто бессмыслен. Контроль должен быть явным. Скрытый контроль возможен только в исключительных случаях. Финал любых контрольных действий — беседа с контролируемым по исполнению выданного поручения.

ГЛАВА III

Менеджмент бизнес-коммуникаций: основные понятия, виды и принципы организации

§ 1. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Под бизнес-коммуникациями подразумеваются все коммуникативные акты в профессиональной среде организации, направленные на решение любых задач, стоящих перед организацией, ее подразделениями или членами.

По определению А. П. Панфиловой деловая коммуникация — это процесс взаимодействия деловых партнеров, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности [Панфилова, 2001]. Анализируя это определение, И. Д. Демидова выделяет главную отличительную черту деловой коммуникации: «Она непосредственно связана с профессиональной деятельностью, ее содержание носит деловой характер, а коммуникаторы всегда выступают как значимые друг для друга личности» [Основы теории коммуникации, 2006]. Бизнес-коммуникация обладает следующими неотъемлемыми чертами:

- содержание коммуникации носит предметный и целевой характер;
- коммуниканты соблюдают статусные, должностные и ролевые нормы, принятые в деловой среде;
- соблюдается жесткая регламентация делового взаимодействия (регламент времени и форм деловой коммуникации, сле-

дование инструкциям, соблюдение распорядка рабочего дня, ведение протокола, написание отчетов);

- соблюдается деловая этика и этикет;
- соблюдаются правила организации пространственной среды в соответствии с избранной формой деловой коммуникации;
- в деловой коммуникации большое внимание уделяется проявлению уважения к деловой культуре участников коммуникации.

В системе экономических, правовых, дипломатических, коммерческих и административных отношений или в процессе организации какой-либо совместной деятельности не обойтись без делового взаимодействия.

Эффективное деловое взаимодействие необходимо также при осуществлении внутриорганизационного управления. Участников делового взаимодействия называют деловыми партнерами.

Как философская категория «взаимодействие» отражает процессы воздействия объектов друг на друга, в результате которых происходят изменения в них. Иначе, под взаимодействием можно понимать взаимную связь, взаимную обусловленность объектов. В контексте организационной культуры деловое взаимодействие можно определить как непрерывный процесс диагностики, изменения и развития культуры взаимных отношений внутри организации (между сотрудниками) и за ее пределами (с деловыми партнерами). Деловое взаимодействие — понятие более широкое, чем «деловое (корпоративное) общение», «управленческое общение», «деловая беседа», «взаимоотношения в организации», «культура и этика отношений», «деловые переговоры» или «деловые коммуникации» и т. д.

С точки зрения функционального подхода под менеджментом деловых коммуникаций (МДК) понимается осуществление функций организации, планирования, координации (согласования), мотивации (стимулирования), контроля и организации эффективного взаимодействия как между сотрудниками организации, так и с внешними контрагентами.

В рамках МДК предусмотрены сценарии и механизмы, благодаря которым осуществляется деловое взаимодействие.

Сценарии — это стандартные последовательности действий в тех или иных привычных ситуациях. Если ситуация знакома, знание сценария помогает менеджеру автоматически совершать последовательные действия, в противном случае отсутствие сценария затрудняет правильное поведение.

Основными механизмами, обеспечивающими формирование межличностного взаимодействия, являются:

- взаимопонимание — результат познания партнера, формирования общих целей и методов взаимодействия;
- координация — поиск таких средств общения, которые в наилучшей степени соответствуют намерениям и возможностям партнеров;
- согласование — механизм взаимодействия, касающийся в основном мотивационной стороны общения.

Менеджмент деловых коммуникаций представляет собой комплекс мероприятий:

- деловое общение;
- деловую беседу;
- деловые переговоры;
- деловое совещание;
- деловые коммуникации;
- деловые взаимоотношения и т. д.

Перечисленные выше категории можно рассматривать как разновидности МДК. Анализ понятия «деловые коммуникации» позволяет определить его как явление более содержательное, результатом которого является достижение конкретной цели (целей), имеющее определенные результаты.

Предположим, результатом деловой беседы партнеров может быть обмен информацией или убеждение одного участника другим (другими), но при этом достижение конкретной цели не является обязательным! В ходе такой беседы может быть принято управленческое решение, в котором заинтересованы участник (участники), но чаще всего такое решение не принимается, так как в процессе беседы, как правило, происходит лишь обмен информацией.

Деловые переговоры — это лишь частный случай делового взаимодействия, явление более кратковременное, чем

деловое взаимодействие. Деловые переговоры являются предшествующим этапом заключения коммерческого контракта (сделки). После оформления контракта деловые переговоры, как правило, прекращаются.

Деловое общение представляет собой общение руководителя с подчиненными или общение деловых партнеров, целью которого является либо принятие управленческого решения, либо обмен информацией и достижение взаимодействия (совместимости) партнеров в процессе ведения бизнеса. В зависимости от того, кто является участниками общения, различают два вида делового общения:

- управленческое общение (общение внутри организации между руководителем и подчиненными);
- общение деловых партнеров (общение с внешними контрагентами).

Следует отметить, что любое деловое общение может быть рассмотрено как деловые коммуникации.

В теории и практике менеджмента существует большое разнообразие видов деловых коммуникаций. В зависимости от различных признаков деловое общение как и деловые коммуникации можно разделить на следующие виды:

- по статусу: формальное и неформальное;
- по форме: устное и письменное;
- в зависимости от количества участников: межличностное, групповое и публичное;
- в зависимости от направленности речи между говорящим и слушающим: монологическое и диалогическое;
- в зависимости от наличия / отсутствия опосредующего аппарата: непосредственное и опосредованное;
- с точки зрения расположения коммуникантов в пространстве: контактное и дистантное;
- в зависимости от средств общения: вербальное и невербальное;
- по характеру: официальное и неофициальное.

Официальное взаимодействие имеет место, когда осуществляются деловые коммуникации с официальной организационной структурой в рабочее время. А неофициальное

в з а и м о д е й с т в и е предполагает товарищеские контакты и сотрудничество между деловыми партнерами в нерабочее время.

Перечисленные виды деловых коммуникаций формируют характерные особенности деловой речи. Так, если деловая письменная речь имеет книжную окраску, например, «арендатор обязуется нести полную ответственность за все убытки, которые он может причинить», «арендодателю вследствие использования предоставленных площадей не по прямому назначению в соответствии с настоящим договором...» и т. д. Деловая устная речь вбирает особенности разных стилей, в том числе разговорного: «Уважаемые господа! Я хотел бы представить на ваш суд доклад под названием „Банковские операции с ценными бумагами в России“. Скажу сразу: деньги должны работать! Постараюсь привести ряд доводов».

М о н о л о г в деловом взаимодействии представляет собой продолжительное высказывание одного лица. Он относительно непрерывен, последователен и логичен, обладает относительной завершенностью, сложен по структуре. Д и а л о г предназначен для взаимодействия между двумя или несколькими собеседниками, причем в обмене информацией речевые партнеры могут меняться ролями. Диалог спонтанен (как правило, не может быть заранее спланирован), эллиптичен (фразы более свернутые, краткие, чем в монологе), экспрессивен.

§ 2. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ КАК ФОРМА ДЕЛОВОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Деловое общение является наиболее распространенной формой делового взаимодействия. Особенностью делового общения является его регламентированность, т. е. подчиненность установленным правилам и ограничениям. Правила определяются типом делового общения, формой, степенью официальности, конкретными целями и задачами, которые стоят перед общающимися, а также национально-культурными традициями и общественными нормами поведения. Они фиксируются, оформляют-

ся в виде протокола (делового, дипломатического) и существуют в виде общепринятых норм социального поведения, в виде этикетных требований, ограничений временных рамок общения.

Деловое общение представляет собой процесс взаимосвязи и взаимодействия, в ходе которого происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Цель делового общения — постановка определенных целей и конкретных задач. Этим оно отличается от общения. В теории и практике менеджмента выделяют понятие «корпоративное общение», понятие близкое по содержанию понятию «деловое общение». В деловом общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). Значительную часть делового общения занимает служебное общение, т. е. коммуникация индивидов, осуществляемое в рабочее время, в стенах организации. Деловое общение включает в себя также взаимодействие наемных людей, собственников-работодателей, которое происходит не только в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и т. д.

Деловое общение можно условно разделить на следующие виды:

а) вербальное и невербальное. Вербальное общение (от лат. *verbalis* — словесный) осуществляется с помощью слов. При невербальном общении средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и т. д.; б) прямое и косвенное. При прямом деловом общении происходит непосредственный контакт. Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное. А косвенное деловое общение имеет место, когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция; в) общение с деловыми партнерами (внешнее деловое общение) и управленческое, т. е. общение с сотрудниками организации (внутреннее деловое общение).

В деловом общении выделяют следующие стили:

ритуальный стиль, в соответствии с которым главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о социальной личности, личности

общества. В ритуальном общении партнер лишь необходимый атрибут, его индивидуальные особенности несущественны, в отличие от следования роли — социальной, профессиональной, личностной;

манипулятивный стиль, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. Огромное количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. Любое обучение, убеждение, управление включают манипулятивное общение;

гуманистический стиль, который направлен на совместное изменение представлений обоих партнеров, предполагает удовлетворение такой человеческой потребности, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании.

Деловое общение представляет собой широкий диапазон жанровых разновидностей письменного и устного общения:

- дистанционное (опосредованное) общение;
- письменная (устная) деловая речь;
- деловые совещания и собрания;
- деловая беседа;
- деловые переговоры;
- публичное выступление;
- спор.

Дистанционное, опосредованное общение (телефонный разговор, почтовое и факсовое отправление, пейджинговая связь и др.) отличается от контактного, непосредственного повышенным вниманием к инновационному рисунку речи (устное общение), краткостью и регламентированностью, невозможностью использования жестикуляции и наглядных предметов в качестве носителей информации.

Письменная деловая речь, в которой реализуется диалогические отношения, представлена всеми видами деловых писем, документами, фиксирующими социально-правовые отношения — контрактами (договорами), соглашениями и всеми типами сопутствующих документов. Деловая переписка это обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста.

Устная деловая речь, в которой реализуются диалогические отношения, представлена жанрами деловых переговоров, встреч, консультаций и т. д.

Деловые совещания и собрания представляют собой особый тип протокольного общения, в котором по большей части представлена монологическая деловая речь, не только имеющая письменную природу, но и существующая сразу в двух формах — устной и письменной. (Подробнее об этом см. § 3).

Деловая беседа — это передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок не обязательно. Деловая беседа выполняет ряд функций:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- стимулирование деловой активности и пр.

Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса. (Подробнее об этом см. в § 3).

Деловые переговоры — это основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

Публичное выступление — передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства.

Спор представляет собой столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения. Спор реализуют в форме диспута, полемики, дискуссии и пр.

Владение всеми перечисленными жанрами делового общения входит в профессиональную компетенцию современного менеджера.

Главные функции делового общения:

- организация совместной деятельности;
- формулирование целей и задач общения;
- познание людьми друг друга.

§ 3. Методы, формы и культура делового общения в МДК

Значительная часть деятельности менеджера связана с деловым общением. Поведенческая техника менеджера заключается в умении использовать техники делового общения, которые обеспечивают наибольшую эффективность трудовой деятельности. К ним относятся:

- умение создавать благоприятный психологический климат деловой беседы;
- производить хорошее впечатление на собеседников;
- использовать приемы разрядки отрицательных эмоций и самоуспокоения;
- защищаться от некорректных собеседников и партнеров;
- ставить вопросы и отвечать на них;
- аргументировать свои высказывания и доказывать их;
- опровергать доводы оппонента и умело его выслушивать.

По мнению специалистов, для того чтобы организовать благоприятное деловое общение необходимы следующие приемы:

- взаимная доброжелательность участников делового общения;
- искренняя заинтересованность в собеседнике, осознание его авторитета, значимости организации, которую он представляет;
- исключительное внимание к партнеру во время делового общения;
- тщательно подобранные вопросы (вопросы следует задавать такие, на которые приятно отвечать собеседнику);
- важно обращаться к партнеру по имени непринужденно, давая понять, что его имя много значит;

— если партнер не прав, то можно дать ему понять жестом, взглядом или интонацией, но не следует говорить ему о том, что он не прав;

— в процессе делового общения рекомендуется улыбаться, смотреть в глаза, сосредоточить на нем внимание, говорить с собеседником с той же скоростью, что и он;

— уметь слушать, быть хорошим слушателем;

— соблюдать общепринятые нормы и правила поведения;

— выражать свое мнение необходимо как можно скромнее (Б. З. Зельдович считает, что если выяснится, что вы ошиблись, это доставит вам меньше огорчения, а если окажется, что вы правы, то будет легче убедить партнера присоединиться к вашей точке зрения) [Зельдович, 2006, с. 223];

— положительно отзываться о личности собеседника, вести себя спокойно.

При этом основными методами делового общения менеджера являются:

— рационализация (осмысление причин случившегося, поиск положительного в данном исходе);

— визуализация (проигрывание конфликтной ситуации в воображении и сосредоточение на внутренних ощущениях с целью привести дыхание в норму);

— релаксация (смягчение гнева и агрессии, максимальное расслабление).

При организации делового общения менеджеру рекомендуется соблюдение следующих правил поведения:

— вести себя естественно;

— высказывать интерес к другим людям;

— отношения лучше строить на общих интересах;

— замечать все, что нравится в поведении людей;

— следует стремиться быть хорошим слушателем и вести разговор в русле личных интересов собеседника.

Несомненно, умение слушать собеседника является важнейшим правилом в деловом общении. При этом выделяют активное и пассивное слушание. А к т и в н о е слушание предполагает вмешательство в деловой разговор: а) проведение критического

анализа услышанного и формулирование выводов; б) сосредоточение на основной проблеме. П а с с и в н о е слушание представляет собой невмешательство в разговор. Как правило, его используют как психологический прием в конфликтной ситуации или при повышенном эмоциональном тоне общения со стороны одного из участников.

К основным формам делового общения принято относить: деловые беседы, переговоры, совещания и презентации. О некоторых из них уже упоминалось в § 2, рассмотрим их более подробно.

Под деловой беседой понимают обмен взглядами, точками зрения, мнениями, информацией [Ковальчук, 2007]. Деловая беседа может проходить в виде делового разговора, служебного совещания и устного контакта между сотрудниками организации. Целью деловой беседы является убеждение партнера, собеседника в принятии конкретных предложений. Следует отметить, что цель деловой беседы не всегда может быть достигнута [Зельдович, 2006, с. 230]. Результативность деловой беседы зависит от многих факторов, прежде всего, от точного понимания слов, эмоций, чувств, неречевых сигналов, культуры поведения собеседников и т. д. Поэтому менеджеры должны понимать значение деловой беседы и иметь четкое представление о правилах ее организации, эффективно использовать этот вид управленческого взаимодействия для разработки и реализации эффективных решений.

В управленческой науке выделяют н е с к о л ь к о э т а п о в деловой беседы:

1. Подготовительные мероприятия. На этом этапе проводятся следующие работы: определение темы, состава участников обсуждения, даты и места проведения деловой беседы; разработка плана ее проведения; сбор, анализ и обработка информации.

2. Начало беседы. Если участники беседы хорошо знакомы друг с другом и круг участников узок, то возможен непосредственный переход к делу без предварительного вступления. Если обстановка иная, то следует сделать несколько комплиментов, поблагодарить за то, что смогли отложить свои дела и прийти на беседу и т. д. Первоначальную напряженность присутствующих помогут снять шутки, улыбка и смех.

3. Информирование присутствующих и обоснование выдвигаемых положений. Этот этап является наиболее важным, так как удовлетворение и результативность деловой беседы зависит от:

- содержания текста;
- четкости и логичности формулировок;
- аргументированности выводов;
- приводимых источников информации, от их достоверности;
- правильности и убедительности расчетов;
- наличия наглядного материала.

4. Завершение деловой беседы. Данный этап наступает после достижения кульминационного момента, когда участники удовлетворены полученными ответами и выводами.

В процессе делового общения можно выделить такую форму взаимодействия людей как деловое совещание, под которым можно понимать способ привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по сложным и актуальным вопросам, возникающим в организации.

Деловые совещания проводятся в следующих случаях: 1) при необходимости принятия коллективного решения на основе равного права каждого высказывать и обосновывать свое мнение; 2) если решение вопроса затрагивает интересы нескольких структурных подразделений; 3) если для решения вопроса необходимо воспользоваться мнениями различных работников. Практика показывает, что решения, принимаемые в ходе деловых совещаний, являются более эффективными, чем решения, принимаемые административно узким кругом управленцев.

Специалисты утверждают, что к проведению делового совещания необходимо подготовиться тщательно [Ковальчук, 2007]. Подготовительные мероприятия к деловому совещанию представляют собой процедуру, включающую следующие действия:

- принятие решения о его проведении;
- определение тематики, формирование повестки дня;
- определение задач совещания и его общей продолжительности;
- определение даты и времени начала;

- определение состава участников;
- определение примерного регламента работы;
- подготовка доклада и проекта решения, предварительная подготовка участников и помещения.

На совещание могут быть приглашены работники, без которых совещание было бы неэффективным.

Позитивный аспект деловых совещаний — возможность быстро получить обратную связь «снизу», узнать о том, что происходит в компании, о настроениях людей, их потребностях, уровне понимания проблем компании, об отношении к политике высшего руководства и т. п.

Один из наиболее существенных недостатков совещания — необходимость выделить время. Руководитель должен сам отвлечься от текущей работы и отвлечь своих подчиненных. Часто оказывается, что вопрос не терпит отлагательства.

Типичные ошибки при проведении делового совещания

Ситуация 1. Отсутствие четкой цели. Инициатор совещания не до конца осознает, какой результат он хочет получить в итоге. Истинные цели совещания никому не понятны, нет видимой пользы. Люди приходят на совещание только потому, что за неявку ожидают те или иные меры.

Хоть один раз в жизни, но все-таки каждому из нас случалось присутствовать на совещаниях, после долгожданного завершения которого остается только ощущение бесцельно потраченного времени. Ведущий может долго и довольно-таки эмоционально говорить о каких-либо проблемах (иногда об актуальных проблемах организации, волнующих многих сотрудников), но всем понятно, что этот разговор ни к чему не ведет, не предполагает каких-либо реальных вытекающих из этого разговора действий. К этой же категории относятся совещания, когда несколько участников обсуждают проблему, но опять-таки по принципу «поговорили и разошлись». Эффективному совещанию необходимы четкая цель и конкретные задачи. Причем сформулированы они должны быть не в терминах процесса («поговорить о...», «обсудить проблему...», «наметить пути разрешения...» и т. п.), а в терминах результата («дать участникам информацию о...», «получить обратную связь по вопросу...», «согласовать порядок взаимодействия в проекте «А» между участниками «В» и «С...» и т. п.).

Ситуация 2. Недостаточная подготовка к совещанию. Выглядеть это может, например, так. В компании планируется изменить систему финансовой мотивации персонала. Цель совещания — повысить лояльность сотрудников к принятому решению. За неделю до совещания участникам были розданы материалы, в которых изложена новая система мотивации. Однако материалы не имеют грамотной вступительной статьи, объясняющей позицию руководства. Сами материалы изложены сложным, малопонятным языком. В результате большая часть времени на совещании ушла на выяснение недоразумений, возникших из-за непонимания участниками сути вводимой системы. Цель совещания — повысить лояльность сотрудников к принятому решению — достигнута лишь отчасти.

Ситуация 3. Размытость границ (чаще всего встречается ситуация размытых временных границ). Совещание становится бесконечно долгим процессом с размытыми временными границами. Это одновременно и симптом недостаточной продуманности структуры совещания.

Ситуация 4. Излишняя формализация, отсутствие внутренней мотивации ведущего и участников совещания на его проведение. Высшее руководство компании обязало руководителей отделов проводить еженедельные «планерки». При этом подразумевалось, что на этих совещаниях будут решаться текущие вопросы. Однако сами руководители отделов не умеют пользоваться совещанием как инструментом, считают его лишь пустой тратой времени и просто не знают, о чем следует на них говорить. Результат — совещания проводятся, но оперативное планирование существует само по себе, а совещания сами по себе.

Ситуация 5. Неадекватность цели совещания. Совещание — это всего лишь инструмент. И как любой инструмент его важно использовать по назначению. Можно, конечно, молотком забивать кнопки, что не совсем удобно. А вот разрезать шилом бумагу просто не получится. Так и совещание иногда пытаются использовать для совершенно не подходящих целей. Например, в одной компании на еженедельном совещании руководителей среднего звена (директоров магазинов) генеральный директор снова и снова надеется повысить компетентность своих сотрудников, сделать так, чтобы они, наконец, поняли, как нужно управлять своими подчиненными. Результат минимальный: монологи директора отнимают по четыре-пять часов каждую неделю, а «воз и ныне там».

Ситуация 6. Цели совещания и методы его проведения противоречат друг другу. Например, руководитель ставит цель принять совместное решение, а

ограничивается монологом по проблеме минут на 60. В конце спрашивает: «Кто что хочет сказать?» Никто уже ничего не хочет сказать, все молчат и думают о том, как бы поскорее уйти с совещания и вернуться к своим рутинным делам [Курбатова, Сикачева, 2005].

Основные правила проведения делового совещания:

- начинать совещание необходимо вовремя, не ждать появления опоздающих;
- проводить совещание целесообразно в начале или в конце рабочего дня, либо после обеденного перерыва;
- формулировать цель совещания необходимо четко;
- начинать заседание необходимо с позитивных моментов и проблему надо представлять интересно. Открытие совещания продолжается не более 2 минут [Зельдович, 2006, с. 155].

Различают совещания оперативные и неоперативные. Оперативное совещание занимает, как правило, 20–30 минут, а прочие деловые совещания укладываются в час-полтора, переходя этот предел в особых случаях.

При организации делового совещания строжайшим образом следует придерживаться регламента, за соблюдением которого следит председательствующий. Докладчиком на совещании выступает работник, хорошо знающий обсуждаемую проблему и обладающий культурой речи. Понятие рационального доклада включает в себя: наличие существенных идей, позитивных предложений, целеустремленность, смысловую точность, логичность, грамматическую правильность и литературность языка, доступность и выразительность речи, эмоциональность. Деловое совещание завершается принятием решения. Можно выделить следующие этапы принятия решения [Там же]:

1. Установление контактов. Основной задачей этапа является создание психологического комфорта для всех участников совещания. Поэтому активно используется визуальный контакт, посредством которого уделяется внимание каждому из присутствующих.

Комфортное окружение и внимание к людям дают более эффективные результаты совещания и уменьшают сопротивление новым идеям со стороны участников совещания.

2. Определение проблемы. На этом этапе менеджер задает вопрос типа: «Каково мнение присутствующих о проблеме? Какие первоочередные задачи необходимо решить?»

Этим вопросом он показывает готовность к обсуждению проблемы. После того, как участники совещания дадут свое определение проблемы, начинается обсуждение интересных идей.

3. Проведение делового совещания. Здесь определяется цель совещания. Это делается посредством, например, вопроса к присутствующим: «Мы определили проблему, а в чем состоит наша основная цель при ее решении? Чего мы хотим добиться?». Менеджер, поддерживая визуальный контакт с каждым из присутствующих, следит за тем, каждый ли вовлечен в процесс обсуждения. Подводя итоги обсуждения важно спрашивать о реакции присутствующих на определение и обсуждение проблемы. Важно прийти к согласию в определении проблемы и целей.

4. Выработка альтернатив. В процессе обсуждения присутствующие дают свои предложения по решению проблемы. При разработке и выборе альтернатив могут быть использованы разные методы, например, метод «Мозговой атаки», метод «ABC», ранжирования и расстановки приоритетов и другие методы группового принятия решения.

5. Принятие и реализация решения. На этом этапе предполагается определение конкретных действий, сроков и ресурсов реализации решения, ответственных лиц.

В целом совещание завершается подведением итогов. Здесь председательствующий задает вопросы, которые уточняют, понятно ли всем присутствующим все по поводу обсуждаемого вопроса и принятого решения. Ход и результаты делового совещания протоколируются. В протоколе фиксируются основное содержание выступлений и формулировка принятых решений. Различают краткий и полный протоколы.

В кратком протоколе не приводятся полные тексты выступлений, а указываются только повестка дня, фамилии выступавших, тема выступлений и принятые решения.

Полный протокол обычно ведется с помощью стенографической или магнитофонной записи. Важно, чтобы при составле-

нии протокола обеспечивалась его юридическая полноценность, которая определяется наличием всех необходимых реквизитов, правильным их оформлением и достоверностью информации, отраженной в протоколе.

При проведении делового совещания необходимо учитывать следующие рекомендации :

- определение проблемы, цели, порядка и регламента работы;
- обеспечение рабочей и в то же время свободной обстановки;
- ведение постоянного наблюдения за ходом дискуссии, направление обсуждения вопроса в нужное русло;
- стимулирование активности присутствующих, использование в необходимых случаях метода опроса;
- наблюдение за тем, чтобы внимание присутствующих не рассеивалось;
- создание атмосферы психологической разрядки;
- оценка предложенных вариантов решения проблемы и их аргументация, осмысление психологических реакций участников совещания, их деловой активности, интеллектуальной деятельности каждого;
- подведение итогов работы в соответствии с целями делового совещания [Ковальчук, 2007].

В формуляр протокола входят: наименование ведомства, наименование учреждения или предприятия, название документа, дата совещания, индекс (номер), место совещания, гриф утверждения (если протокол подлежит утверждению), заголовок, куда входит наименование коллегиального органа или конкретного совещания, указание фамилий председателя и секретаря, состав присутствующих, повестка дня, текст по форме: «слушали — постановили», подписи председателя и секретаря [Зельдович, 2006].

Деловые переговоры — это особый вид совместной деятельности двух или нескольких лиц, не связанных отношениями прямого подчинения, направленной на решение стоящих перед ними проблем. Задача переговоров состоит в поисках и нахождении такого варианта, который обеспечивает эффективное деловое общение [Ковальчук, 2007].

В теории и практике менеджмента делового взаимодействия выделяют несколько признаков классификации деловых переговоров. В зависимости от целей различают следующие виды деловых переговоров:

- направленные на продолжение или изменение соответствующих отношений;
- перераспределение прав и обязанностей в связи с изменившимися условиями;
- достижение нового соглашения по интересующему вопросу.

Представим другую классификацию деловых переговоров:

- по числу участников: двусторонние («один на один») и многосторонние («один с группой», «группа с группой»);
- по культурному уровню участников: с высоким уровнем культуры и с низким уровнем культуры;
- по совокупности предлагаемых для рассмотрения вопросов: сложные и несложные;
- по регулярности проведения: регулярные, периодические и разовые;
- по степени официальности исполнения принимаемых решений: официальные и неофициальные.

Основными функциями деловых переговоров являются:

- коллегиальная, т. е. совместное обсуждение вопроса и принятие решения;
- информационная, состоящая в обмене мнениями сторон без принятия конкретного решения.

Для достижения положительного эффекта важно соблюдать следующие основные принципы проведения деловых переговоров:

- кооперативность;
- качество информации;
- целенаправленность;
- учет индивидуальных особенностей участников переговоров.

В процессе переговоров передаваемая информация на уровне содержания имеет текст (то, что сообщено) и контекст

(то, что подразумевалось). Текст воспринимается на логическом уровне, а контекст — на ассоциативном, образном уровне.

Процесс переговоров может быть с и м м е т р и ч н ы м (когда партнеры имеют одинаковое положение) или н е с и м м е т р и ч н ы м (когда партнеры неравноправны). Успешными являются такие переговоры, которые завершаются как симметричные, даже если начинались как несимметричные.

Если в процессе переговоров используются различные языки, то успех деловых переговоров зависит от профессиональной компетентности переводчика. На переговорах нельзя произвольно пользоваться значением слов. Слова должны иметь четко определенный смысл, не имеющий разночтений. Перед деловыми переговорами необходимо выделить достаточно времени для работы с переводчиком, ознакомить его с обсуждаемыми вопросами и разъяснить используемые специальные термины.

О с н о в о п о л а г а ю щ и е э л е м е н т ы в е д е н и я д е л о в ы х п е р е г о в о р о в :

- взаимное уточнение позиций сторон, выяснение взаимных интересов;
- обсуждение и согласование позиций;
- выработка совместных решений.

Следующей формой делового общения являются презентации, которые представляют собой своеобразные творческие отчеты коллектива, личности. Они имеют целью представить достижения, рассказать о возможностях, готовящихся новшествах и т. д. На них отчетливо проявляется деловой имидж менеджера, знание своего дела, умение подойти к людям, увлечь их идеями благотворности труда, который становится источником творчества. Презентации организуются в разнообразных формах. Это могут быть общественные смотры, творческие концерты, бенефисы, вечера встречи, чтения, выставки и другие.

Профессиональное владение формами организации делового общения является условием успешной деятельности менеджера организации.

Формы организации презентации имеют свои цели, задачи, сюжеты, смысловые линии и конкретные результаты. Они

строятся на основе партнерских отношений, предполагают разнообразные способы и средства реализации целей в достижении оптимального имиджа.

Разновидностью презентаций являются выставки, которые формируют имидж. Выставка может быть составным элементом презентации, вечера чествования, музейной экспозиции и т. д. Она может стать и самостоятельной формой, распространяющей и рекламирующей достижения коллектива, творческой личности, их образовательные услуги, произведения искусства. При оформлении выставки используются: тексты, слайды, фотографии, художественные картины, скульптуры, предметы прикладного искусства, ремесла, книги.

§ 4. ИНФОРМАЦИЯ КАК ФАКТОР ОПТИМИЗАЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Термин «информация» используется в двух значениях: как уменьшение неопределенности в отношении ожидаемых событий и как значимое сообщение, некая сущность коммуникационного потока, ресурс.

Каждая управляющая система с замкнутым контуром есть совокупность субъекта и объекта управления, взаимодействие между которыми происходит через каналы прямой и обратной связи, по которым проходят потоки информации. Сам процесс управления совершается по единой схеме, предусматривающей получение, хранение, обработку и передачу информации; информация — неотъемлемая часть управленческого процесса.

Информационное обеспечение управления — это практика технологизации управленческого процесса (и учебная дисциплина для госслужащих), которая обуславливает воздействие информации на все элементы управленческой деятельности, обеспечивает предоставление всем звеньям и работникам необходимой профессиональной, экономической, правовой и другой информации.

С информацией работают все специалисты управления, но затраты времени у них структурируются по-разному, что видно из рис. 7.

Категории персонала	Подготовка информации	Выработка и принятие решений	Организация реализации решений
Руководители, выполняющие организационно-административные операции	10–20	50	40–30
Специалисты и ответственные исполнители, выполняющие аналитико-конструктивные операции	50	30	20
Технический персонал, выполняющий информационно-технические операции	80	0	20

Рис. 7. Ориентировочное распределение рабочего времени управленческого персонала, %.

По своему целевому назначению в процессе управления информационно-технические операции можно разделить на несколько классов:

1. Документационные. На работу с документацией, как показывает практика, специалисты тратят до 15% рабочего времени. Большую часть своего рабочего дня на этот класс операций расходуют работники штата технических исполнителей: работники канцелярий, делопроизводители, архивариусы, операторы, машинистки, стенографистки и т. д.

2. Первично-счетные и учетные операции, содержание и объем которых обусловлены номенклатурой и количеством объектов и показателей, подлежащих учету, измерениям, регистрации. Затраты труда на эти операции зависят от применяемых методов и средств их выполнения, а сокращение — от автоматизации процессов получения данных.

3. Коммуникативно-технические операции, обеспечивающие взаимосвязь работников с помощью различного рода технических средств.

4. Вычислительные и формально-логические операции, т. е. все операции по переработке информации, выполняемые специалистами или техническими исполнителями (в зависимости от сложности) на ручных счетных инструментах, а также с помощью вычислительной техники.

Управленческие операции с информацией могут быть разделены на две группы:

— по характеру преобразования информации: на стереотипные, которые выполняются по заранее разработанным инструкциям и методикам, и эвристические, связанные с творческим поиском;

— по степени механизации: на ручные, машинно-рутинные, автоматизированные и аппаратурные. Эта классификация отражает технологическую регламентацию процессов труда и выбор методов выполнения.

Виды информации, используемой в управлении:

по типу отражаемых отношений — технико-технологическая, экономическая, социальная, политическая, идеологическая;

по масштабам отражаемого объекта — федеральная (общегосударственная), региональная, местная;

по отраслям (сферам) жизнедеятельности общества — промышленная, сельскохозяйственная, военная, образовательная и т. п.;

по структурированности — систематизированная и несистематизированная;

по характеру носителя — документированная и вербальная.

по структуре — делится на распорядительную, координационную, контрольно-оценочную, плановую и т. д.

В государственных организациях и учреждениях информационную структуру обычно подразделяют на научную и управленческую документацию. Научная информация не структурируется по иерархии, формируется не руководителями или специалистами по обеспечению информацией, а

пользователями. Информационные потоки здесь децентрализованы и определяются только теми, кто запрашивает ту или иную информацию.

По источнику поступления структура может быть внутренней и внешней.

Внутренняя информация возникает как результат описания состояния и деятельности организации и используется внутри ее для осуществления процессов принятия решений, оперативного управления, формирования учетно-отчетной документации, для выдачи информации во внешние организации. Использование ее характеризуется высокой степенью регламентированности в отношении предоставления и использования.

Значительный объем внутренней информации занимает и с х о д н а я и н ф о р м а ц и я:

организационно-хозяйственная — сведения о состоянии системы управления, о кадрах, материально-техническом, административно-хозяйственном обеспечении и службах (МТС, АХС) и т. п.;

оперативно-техническая информация о деятельности функциональных и обеспечивающих подсистем организации, т. е. отражающая ход производственно-управленческого процесса.

Еще более регламентированный вид внутренней информации — и с х о д я щ а я и н ф о р м а ц и я, т. е. документы, создаваемые в системе управления:

- внутреннего пользования, доступные правкам, изменениям;
- для выдачи во внешние системы, форма которых в большинстве случаев определена и не может подвергаться изменениям.

Информация об управляющих воздействиях по содержанию является одним из видов оперативно-технической информации, так как включает сведения о функционировании подразделений, осуществляющих принятие решений для поддержания системы в заданных рамках, режимах. Форма их предоставления — приказы, распоряжения, инструкции, т. е. текстовые документы, язык которых близок к естественному. Регламентированность заключается в том, что набор управляющих воздействий ограничен, а формы его выражения многообразны. Из регламентиро-

ванности вытекает возможность стандартизации, унификации, построения стандартных бланков и т. д. Еще одно проявление регламентированности заключается в заданности временных и ситуационных характеристик.

Внешняя информация представляет собой сведения из организаций, участвующих или активно влияющих на процесс управления. Содержательно она близка к внутренней информации, описывает ход управляющего воздействия, выступает в виде показателей, сведений, регламентирована в отношении содержания и временных параметров. Этот вид информации не подвержен контролю над источником и формой сообщений. Унификация и стандартизация сообщений внешней среды также невозможны. Кроме того необходим специальный аппарат для предварительной обработки внешней информации, длительного ее хранения и многообразного использования первичных документов.

Внешняя информация может быть разделена на подвиды: дескриптивная и прескриптивная (нормативная).

Дескриптивная информация отражает сведения о наблюдаемых свойствах социальных управляемых объектов.

Прескриптивная информация соответствует нормативному подходу к управлению процессами и явлениями, содержит рекомендации на предмет, каким должен быть объект и какие действия нужно осуществить, чтобы его параметры соответствовали принятой норме (стандарту, традициям, ценностям). Прескриптивная информация жестко регламентирует деятельность организации, являясь для управленцев обязательной. В свою очередь она делится на общую (единообразную для всех организаций) и ограниченную, для индивидуального использования. К общей прескриптивной информации относятся законодательные и нормативные документы (кодексы, справочники, официальные печатные издания).

Различные виды управленческой деятельности имеют различную информационную потребность.

Стратегическое управление (планирование) предусматривает будущее взаимодействие организации и окружающей среды. Здесь требуется информация из внешних источников, не очень

точная и детальная, но имеющая достаточно широкие границы, ясность тенденций.

Управленческий контроль, который осуществляют руководители высшего и среднего звена, опирается на иного рода информацию, получаемую также из внешних и внутренних источников, но точную, имеющую более узкие границы, детальную, в некоторых случаях частную, регламентируемую временными параметрами. Этой же информации требует и оперативный контроль повседневной деятельности. Такая информация должна поступать почти исключительно из внутренних источников. Кроме того, нужна специфическая информация, относящаяся к области конкретной профессиональной деятельности, отражающая при этом внешние обстоятельства, в которых работает организация.

Способы выработки информации: самонаблюдение (собственные источники информации во многом зависят от уровня подготовленности и коммуникативности управленца, его образования, опыта, знаний), взаимодействие, сообщения (письма, файлы и т. д.), аналитический анализ.

Информационный поиск, предшествующий принятию решения, это процесс сбора и переработки информации с учетом требований, определенных закономерностей.

Информационный цикл охватывает ряд последовательных процессов, в каждом из которых информация, представленная на начальном этапе в виде фактов, цифр, сведений, данных, т. е. сырого информационного материала, обрабатывается и преобразуется в сообщения, значимые (имеющие смысл) для адресата, заказчика — лица, принимающего решение. В этом виде информация становится информацией в полном смысле этого понятия.

Информация как управленческая категория — это новые сведения, характеризующие управленческую ситуацию, снижающие уровень неопределенности в отношении будущего, воспринятые, понятные и оцененные как полезные для решения тех или иных задач управления. Информация в управлении — это не любые сведения, сообщения, данные, а только используемые в процессе формирования решения.

Качество управленческой информации как понятие неотделимо от процедур принятия управленческих решений.

Наряду с качественным определением информации возникает проблема ее количественного измерения. Недостаток информации приводит к тому, что центр принятия решения реализует себя в условиях неопределенности или риска, вынужден привлекать, вести поиск дополнительной информации или действует в соответствии с прошлым опытом (по аналогии), по интуиции. Вредным может оказаться и избыток информации, так как способен привести к потере целостности (огромное количество цифр и фактов заслоняет истинную картину).

Система информационного обеспечения выступает по отношению к организационной как внутренняя основа. Если изменяется организационная структура управления, меняется распределение информационных потоков.

Приведем основные черты информации, используемой в управлении:

- своевременность, оперативность;
- быть опережающей, т. е. должна содержать в себе элемент предвидения хода событий, постановку целей, разработку планов и программ, стратегии действий в будущем;
- надежность (достоверность, объективность, полнота);
- оптимальность (соотношение необходимой и достаточной информации);
- доступность и проста в восприятии (краткость, наглядность, выразительность, соотношение между звуковой и зрительной информацией с учетом того, что скорость восприятия зрительной информации очень высока);
- логичность и лаконичность (максимальная смысловая нагрузка при минимальных размерах носителя информации, минимальный временной интервал передачи сообщения);
- комплексность, системность;
- соответствовать полномочиям (компетенции) субъекта управления;
- ориентированность на машинную обработку.

Основные трудности, которые возникают на пути сбора и распространения информации, связаны с коммуникационными проблемами. Информация обрабатывается человеком и неизбежны ее субъективные оценки как непригодной, что может вызвать искажение информации. Наиболее сложные проблемы возникают в сфере преобразований экономической, юридической и культурной информации. Поэтому информатизация как важное направление повышения эффективности управления должна быть осмыслена не только как технический, а главным образом — социальный процесс. Человек, работающий в сфере управления, должен обладать умением ориентироваться в информационном пространстве, иметь обостренное чувство времени, желание повысить КПД своей умственной работы и проч.

§ 5. ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ И КУЛЬТУРА ЕГО ОРГАНИЗАЦИИ

Деловое общение обусловлено социальными процессами, прежде всего, взаимодействием личностей. Личность допускает влияние других людей, а также влияние социальной среды на свою жизнь, в результате чего происходит корректировка характера делового общения. Установить правильные деловые взаимоотношения людей друг с другом может лишь высокая культура делового общения.

Под культурой делового общения понимается способ деятельности человека для достижения общественно значимых целей, отражающих интересы людей на основе свободного самовыражения. Это совокупность ценностей (свободы, справедливости, прав и обязанностей, ответственности и самосознания) и способ их реализации в системе социальных, экономических, культурных отношений людей, основанных на раскрытии индивидуальных возможностей и способностей личности.

Специалисты в области менеджмента деловых коммуникаций отмечают, что в современных экономических условиях залогом успеха в бизнесе является высокая культура взаимодействия между деловыми партнерами. Культура делового взаимодей-

ствия — это процесс взаимосвязи лиц, при котором происходит обмен информацией, позволяющей передавать и усваивать социальный опыт, и в результате происходит «изменение взаимодействующих субъектов, формирование новых личностных качеств» [Ковальчук, 2007, с. 141].

Культура делового общения открывает широкие возможности для развития личности. Некультурные, необразованные, невежественные люди не подготовлены к методам, нормам, технологиям деятельности, поступкам и ценностям цивилизованной современной экономики. Люди, отрицающие дисциплину, порядок, законность, нормативное общественное регулирование поведения личности, выступают разрушителями культуры.

Отсутствие культуры в деловом общении ведет к анархии, конфликтам, безразличию, бюрократизму, взяточничеству и всему отрицательному.

Отсутствие культуры в деловых коммуникациях проявляется в том, что: во-первых, люди отучены самостоятельно принимать решения, менеджеры боятся идти на риск; во-вторых, люди опасаются начинать новое дело в условиях, когда не хватает средств; в-третьих, отсутствует необходимая культура поведения и живого обсуждения конфликтных ситуаций. Таким образом, возникает необходимость учиться культуре дискуссий, переговоров, полемики.

Следовательно, культура делового общения представляет собой знания, идеи, оценки, установки, мотивы, лежащие в основе активного социального поведения (поступков, действий), принятия решений, демократически направленную деятельность менеджера, нормированную речь.

Понятие этикета и этики в деловом общении. Понятие «этикет» (от франц. — *etiquette*) означает установленный порядок, манеру поведения личности на работе, в общественных местах, на приеме, деловых встречах [Там же, с. 73]. Современные социологи и историки считают, что родиной этикета является Италия XIV в., которая не только отличалась от варварской Англии, Германии и даже Франции уважением к силе, богатству и родовитости, но также полагала обязательным наличие у бога-

тых и знатных людей приятных манер, любезного обхождения, умения вести себя в обществе. Желательной считалась также их образованность.

История развития этикета привела к тому, что их появилось несколько видов. Изначально это было явлением дворцовым или государственным, поэтому исторически первой разновидностью этикета был придворный этикет. Затем, нормы поведения государей при встречах, развиваясь, дали жизнь дипломатическому этикету, поскольку дипломаты при переговорах выражали государственную точку зрения [Романова, 2005, с. 74].

Впоследствии появились другие виды этикета, например, военный, поддерживающий строгость и стройность в армии, светский, называемый общегражданским, служебный и даже бытовой. Самым молодым видом является деловой этикет [Трухачев, Лякишева, Михайлова, 2005, с. 203].

Деловой этикет — это внешнее выражение внутренней моральности и культуры человека, важнейшая сторона профессионального поведения делового человека, предпринимателя. Знание этикета является необходимым профессиональным качеством, которое постоянно совершенствуется.

Почти 70% выгодных для отечественных предпринимателей сделок не состоялись из-за того, что российские бизнесмены не знают правил делового этикета и не владеют культурой поведения [Романова, 2005, с. 74].

Требования этикета меняются с течением времени под влиянием различных факторов, среди которых можно выделить: изменение традиций, государственного устройства страны, как национальной, так и организационной культуры, условий жизни, научно-технический и технологический прогрессы, развитие коммуникаций между различными странами и деловыми партнерами и др. С деловым этикетом тесно связано понятие «этика поведения».

Этику поведения можно определить как свод правил и норм поведения в той или иной области человеческого общения. Они устанавливаются для отдельных ситуаций и разных социальных групп. Правила и нормы могут касаться неформального общения

(родственного, дружеского, между людьми) или формального (в служебной обстановке, с представителями власти, государственных органов, с представителями СМИ и др.) [Тимофеев, 2006].

Деловой этикет основывается на следующих принципах:

- здравый смысл (нормы делового этикета не должны противоречить здравому смыслу);

- свобода (несмотря на то, что существуют нормы и правила делового этикета, обязательные к исполнению, они не должны ограничивать свободу делового партнера в выборе партнеров по бизнесу, методов и способов договоренностей между сторонами);

- этичность и доброта;

- удобство (для делового человека должно быть все удобным — от планирования служебного помещения до размещения оборудования в нем, от деловой одежды до правил проведения презентаций и требований, предъявляемых к переговорам);

- целесообразность (каждое предписание делового этикета должно служить определенным целям);

- экономичность (этика деловых отношений не должна обходиться слишком дорого);

- консерватизм;

- непринужденность (нормы делового этикета должны быть таковы, чтобы соблюдение их не превращалось в нечто навязываемое, отторгаемое психологически);

- универсальность (каждая рекомендация или норма делового этикета должна быть направлена на многие стороны деловых взаимоотношений);

- эффективность (стандарты деловых отношений должны способствовать сокращению сроков исполнения договоров, заключению большего количества договоров и др.).

ГЛАВА IV

Маркетинговые коммуникации и исследования рынка

§ 1. Типы МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Коммуникации предпринимательских структур с рынком осуществляются посредством применения комплекса средств маркетинговых коммуникаций (МК), состоящего из четырнадцати элементов:

- реклама;
- общественные коммуникации;
- стимулирование продаж;
- личные продажи;
- спонсорство;
- прямой маркетинг;
- выставки (ярмарки);
- корпоративная идентичность;
- оформление места продажи;
- упаковка;
- внутренние коммуникации;
- маркетинг взаимодействия;
- устные коммуникации (слухи);
- Интернет.

Эффективное осуществление маркетинговых коммуникаций предусматривает комплексное использование максимального числа средств маркетинговых коммуникаций для реализации поставленных маркетинговых и корпоративных целей.

Повышение эффективности маркетинговых коммуникаций обеспечивается согласованностью преднамеренных и непреднамеренных коммуникаций, осуществляемых внутри организации и передаваемых на внешний рынок.

Современный рынок маркетинговых коммуникаций можно охарактеризовать как интегрированное медиапространство, позволяющее не только с максимальным потенциалом использовать интегрированные маркетинговые коммуникации, но и вовлекать потребителя в интерактивное взаимодействие с рекламодателем, точно определяя его отношение и требования к потребительской ценности [Окольнишникова, 2011, с. 5–15].

Растет разнообразие медианосителей. Они активно развиваются, структурируются и все более специализируются на разные аудитории. Параллельно при большем выборе медиасредств усиливается фрагментация потребительской аудитории как в отношении товаров / услуг, так и в отношении медиаканалов, что обуславливает существенные изменения в психологии людей, их потребительском поведении и отношении к рекламе. Пользователь в попытке защититься от массовой рекламы все глубже уходит в интерактивные коммуникационные средства (мобильный телефон, Интернет, компьютерные игры и т. п.).

Дифференциация традиционных медиаканалов наблюдается как в отношении телевидения, прессы, так и в отношении сети Интернет. При этом максимальная дифференциация характерна для самых новых медиаканалов — Интернет, мобильной связи и компьютерных игр, где фокусом коммуникаций является индивидуальный пользователь, характеристики и предпочтения которого полностью известны. Это позволяет компаниям переходить от массовой рекламы к персонализированному воздействию, развивая потенциал маркетинговых коммуникаций.

Обобщая эволюцию развития маркетинговых коммуникаций, автором выделено три периода в развитии общества — доиндустриальный, индустриальный и информационный, а также характеристики маркетинговых коммуникаций, характерные для каждого периода (рис. 8).

Характеристики маркетинговых коммуникаций	Доиндустриальное общество	Индустриальное общество	Информационное общество (экономика знаний)
Тип маркетинговых коммуникаций	Индивидуальные, прямые, личные	Массовые, стандартные, не прямые	Персонализированные, прямые, интерактивные
Коммуникативный охват	Локальный	Национальный (региональный), ограничен языковыми барьерами	Глобальный
Доминирующий тип маркетинга, основные средства МК	Индивидуальный маркетинг, личные продажи, молва, слухи	Массовый маркетинг, реклама в массмедиа	Персональный маркетинг, интерактивное взаимодействие с покупателем в Интернете
Модель рынка	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Совокупность конкурирующих сетей компаний, включающих партнеров по созданию потребительской ценности
Доминирующая модель МК	Как таковые модели МК отсутствуют	Модель односторонних МК, модель двусторонних асимметричных маркетинговых коммуникаций	Модель многосторонних интерактивных симметричных маркетинговых коммуникаций
Тип потребителя, его характеристики	Индивидуальные потребители, наиболее богатые члены общества	Массовый потребитель, сегменты однородных потребителей	Сеть персонализированных профессиональных потребителей
Доминирующий тип продукта	Индивидуальный	Массовый, стандартный	Кастомизированный / персонализированный
Доминирующая концепция маркетинга	Как такового маркетинга нет	Сбытовой и традиционный маркетинг	Маркетинг взаимодействия, в том числе персональный маркетинг (маркетинг one-to-one)
Необходимость вовлечения клиента в процесс взаимодействия	Низкая	Средняя	Высокая, является предпосылкой развития долгосрочной конкурентоспособности компании
Доминирующий тип вовлеченности	Вовлеченность, обусловленная продуктом	Вовлеченность, обусловленная рекламой и средствами массовой информации; Ситуативная вовлеченность	Субъективная вовлеченность Ситуативная вовлеченность

Рис. 8. Характеристики МК в разные общественно-экономические формации.

Из рис. 8 видно, что благодаря развитию информационных интернет-технологий, коммуникации все чаще приобретают персонализированный и интерактивный характер, рынок превращается в совокупность конкурирующих сетей компаний, а доминирующей моделью МК становится модель многосторонних интерактивных симметричных маркетинговых коммуникаций. Это обуславливает методологический переход к субъект-субъектному управлению маркетинговыми коммуникациями, в котором участники процесса рассматриваются как равноправные и взаимозависимые партнеры.

Как показывают исследования, в ситуации, когда в коммерческой организации (компании) отсутствует эффективная структура управления и организации внутренних коммуникаций, внешние коммуникации становятся несогласованными, что оказывает негативное воздействие на корпоративный имидж компании.

При этом причинами возникновения несогласованных коммуникаций в коммерческих организациях можно выделить следующие:

- наличие различных стилей коммуникации в коммерческой организации;
- осуществление коммуникаций с внешними организациями и на разных организационных уровнях;
- отсутствие единой стратегии и плана маркетинговых коммуникаций, объединяющих все элементы преднамеренных коммуникаций;
- отсутствие единства творческого оформления сообщения, передаваемого различными средствами маркетинговых коммуникаций;
- слабое понимание важности согласованности коммуникаций всеми подразделениями компании;
- неэффективные внутренние коммуникации.

Для повышения эффективности процесса МК, рекомендуется осуществлять управление всеми элементами процесса коммуникации, в следующей последовательности: 1) идентификация получателя — определение целевой аудитории; 2) формулировка сообщения в зависимости от целей МК; 3) зашифровка сообще-

ния — творческое оформление маркетингового сообщения; 4) выбор канала коммуникации — определение комплекса средств МК; 5) расшифровка сообщения — восприятие маркетингового сообщения покупателем; 6) получение и анализ обратной связи — проведение маркетинговых исследований, оценка эффективности коммуникации.

Важную роль при этом играет восприятие бренда покупателем. Принадлежность известному бренду, создает больший уровень доверия и внимания потребителей к МК о товарах и услугах.

Для осуществления интегрированных маркетинговых коммуникаций, автором рекомендуются следующие условия:

- постоянное изучение рынка (покупателей), их потребностей, характеристик, отношений;
- наличие интеграции стратегий бренда, маркетинга и маркетинговых коммуникаций в рамках корпоративной стратегии;
- наличие согласованного имиджа бренда;
- согласованность всех коммуникаций компании;
- согласованность применения всех средств маркетинговых коммуникаций;
- наличие эффективных внутренних и внешних информационных потоков и систем компании.

Для эффективного планирования интегрированных маркетинговых коммуникаций рекомендуется применять следующий алгоритм:

- проведение анализа положения компании на рынке, оценка эффективности предыдущих программ маркетинговых коммуникаций;
- постановка целей маркетинговых коммуникаций и определение сроков их достижения;
- определение стратегии маркетинговых коммуникаций для достижения поставленных целей;
- формирование комплекса маркетинговых коммуникаций;
- разработка детального плана применения каждого средства маркетинговых коммуникаций;
- обеспечение контроля над осуществлением принятого плана и интеграцией МК, а также корректировка действий в зависимости от изменений ситуации.

В результате исследований, проведенных с помощью метода экспертных оценок специалистов в области МК компаний ООО «Т.А.К.Т.» (Россия), “Adidas-Salomon AG” (Германия), “Animal Ltd” (Великобритания) [Афони́на, 1998], получены следующие наборы факторов.

Факторы, содействующие интеграции	Факторы, сдерживающие интеграцию
Ограниченность средств, выделяемых на маркетинговые коммуникации	Отсутствие понимания значения интеграции маркетинговых коммуникаций
Сильная конкуренция	Слабые внутренние коммуникации
Расширение рынков сбыта	Высокая степень сопротивления изменениям
Растущая стоимость применения средств маркетинговых коммуникаций	Отсутствие эффективного планирования
Увеличение разнообразия средств маркетинговых коммуникаций	Негибкая (жесткая) система управления
Наличие тенденций развития персонифицированных средств МК	Несогласованность работы функциональных подразделений
Наличие специалистов в области МК	Слабая мотивация
Распространение понимания важности интеграции маркетинговых коммуникаций	Преобладание узкоспециализированных агентств по маркетинговым коммуникациям
Наличие доказательств низкой эффективности несогласованных маркетинговых коммуникаций	Недостаточный профессионализм и ограниченный опыт специалистов в области интеграции маркетинговых коммуникаций
Наличие доказательств эффективности интеграции МК	Ограниченность данных по оценке эффективности маркетинговых коммуникаций

Факторы, представляющие возможности для осуществления интеграции маркетинговых коммуникаций	Факторы, представляющие опасности для осуществления интеграции маркетинговых коммуникаций
Повышение уровня образования специалистов в области интегрированных маркетинговых коммуникаций	Отсутствие агентств, располагающих опытом осуществления интегрированных маркетинговых коммуникаций
Привлечение услуг агентств, обеспечивающих интегрированные маркетинговые коммуникации	Отсутствие понимания и поддержки высшего руководства компании
Повышение эффективности внутренних коммуникаций	Временные ограничения
Обеспечение согласованности действий между функциональными подразделениями компании	Отсутствие опытных специалистов в области маркетинговых коммуникаций
Повышение уровня мотивации персонала	Ограниченные финансовые средства для осуществления интеграции маркетинговых коммуникаций
Совершенствование процессов планирования	Ограниченные возможности осуществления эффективного стратегического планирования МК
Создание гибкой структуры управления	
Построение эффективной маркетинговой информационной системы	

Маркетинг, являясь исследованием рынка, включает следующие элементы:

— исследование продукта (изделия или вида услуг), его сравнительных преимуществ, жизненного цикла; анализ объема и структуры товарооборота предприятия или фирмы (анализ тенденций прошлых периодов времени, темпов роста, изменений в ассортименте);

- расчет потенциальной емкости рынка и динамики товарооборота предприятия;

- сегментацию рынка и поиск ниш рынка (определение групп потребителей, обладающих общими особенностями поведения на рынке, устойчивой структурой потребительских предпочтений; выявление наиболее важного признака или метода сегментации, целевых сегментов и определение критериев их выбора);

- изучение потребителя (определение профиля потенциального покупателя и конечного пользователя), мотивов его поведения на рынке (изучение нужд и запросов, как текущих, так и будущих);

- анализ методов распределения (реализации) и каналов сбыта продукта, оценка их сравнительной эффективности;

- исследование рекламной деятельности и продвижения продукта, определение наиболее эффективных видов и способов рекламы, наиболее эффективных способов продвижения товаров на рынке;

- изучение конкурентов, их сильных и слабых сторон, определение форм и степени конкуренции;

- формирование ценовой стратегии, определение ценовой политики на рынке;

- составление прогнозов сбыта.

Совокупность перечисленных элементов, соответствующих вопросам и ответов составляет формат маркетингового исследования — тот объем информации о рынке сбыта для отдельного продукта или бизнеса, который необходим для принятия управленческих решений в плане маркетинговых мероприятий компании.

Причины, по которым проводятся маркетинговые исследования, могут быть самыми разными. По данным исследований международных рынков тремя наиболее часто встречающимися причинами являются: выведение нового продукта на рынок, поиск новых рынков для существующих продуктов и увеличение продаж существующего продукта. Другими причинами могут быть изучение деятельности конкурента, разработка рекламной кампании, выявление факторов, влияющих на снижение уровня продаж. Су-

существуют различные подходы к классификации маркетинговых исследований: по виду собираемой информации, по времени сбора информации, по целям исследований, по количеству обслуживаемых клиентов. В этом разделе рассмотрим следующие типы:

- поисковые, описательные и пояснительные исследования;
- стандартные исследования и специальные исследования;
- панельные исследования;
- качественные и количественные исследования;
- постоянные и разовые исследования;
- мультиклиентные и омнибусные исследования.

Поисковые описательные и пояснительные исследования. **Поисковые исследования.** Все маркетинговые исследования проводятся в соответствии с целями и задачами компании, и компания должна четко определить проблему, которую нужно решить для достижения своей цели. Иногда проблема очевидна (маленький объем рынка), а иногда определить проблему достаточно сложно (завышена цена, качество не соответствует ожиданиям, повысилась активность конкурентов). Если проблема не очевидна, а так бывает в большинстве случаев, то маркетинговые исследования начинают с поисковых исследований. Цель исследований такого типа — нахождение предварительного объяснения определенной проблемы. Такие исследования проводятся либо при первичном изучении рынка, либо в случае существенных изменений на нем. В таких ситуациях необходимо получить более ясное представление о проблеме, выявить возможные объяснения (гипотезы) и проследить возможные альтернативы. Поисковые исследования проводятся с помощью методов качественного анализа, таких как личные беседы с лицами, имеющими отношение к данной проблеме, и с экспертами. Результатом поисковых исследований является формулирование основных (рабочих) гипотез и целей сбора дополнительной информации.

Описательные исследования. Многие маркетинговые исследования могут быть классифицированы как описательные. Эти исследования сосредоточены на сборе и регистрации данных. Описательные исследования обычно относят к области количественных

исследований. Их проводят с помощью различного рода опросов. При этом нередко также используют информацию организаций, которые собирают статистические данные (статистические управления, налоговые службы, таможня и т. д.). Начинающие исследователи часто делают ошибку и начинают маркетинговые исследования непосредственно с изучения ситуации с помощью разного рода анкет. Подобную работу следует начинать с предварительного формулирования основных гипотез.

П о я с н и т е л ь н ы е / п р и ч и н н ы е исследования. Целью пояснительного исследования является определение взаимосвязей между переменными. Такие исследования называются также причинными (или каузальными). Они приобретают особую важность, когда рассматривается несколько вариантов решений, например: что произойдет с товарооборотом, если цены понизятся на 10%? Исследование заключается в анализе возможных вариантов и взаимосвязей между переменными. Такие исследования проводятся после получения некоторой количественной информации и их обычно проводят эксперименты.

Стандартные и специальные исследования. Многие исследовательские маркетинговые компании проводят работу по двум направлениям. Они выполняют специальные исследования по конкретным целям и задачам компаний-заказчиков, а также проводят стандартные исследования. Эти исследования не ориентированы на решение конкретных проблем отдельных компаний, они нацелены на определение общих тенденций развития рынка. Их результаты могут быть приобретены любыми компаниями. Примером подобных разработок являются панельные опросы компаний AGB Attwood и Nielsen BV.

Панельные исследования. Панель представляет собой группу лиц или компаний, которая сохраняет все свойства некоторой более крупной совокупности, и члены которой регулярно поставляют информацию. Основным преимуществом панельных исследований является возможность изучения тех или иных явлений в течение определенного периода. Недостаток же состоит в том, что реагируют на цены, больше заботятся об окружающей среде, нарушая, таким образом, репрезентативность получаемой информации. Так как уча-

стие в панели предполагает некоторую работу, существуют трудности в построении представительной панели. Не у всех есть время или желание принять участие в такой работе. Участники панели обычно получают вознаграждение в денежной форме или в виде купонов, скидок или подарков. Наиболее известными в мире компаниями, проводящими панельные исследования, являются компании AGB Attwood и Nielsen BV. Панель потребителей компании AGB Attwood. Эта панель представляет собой регулярную выборку большого числа домашних хозяйств (например, в Голландии она составляет 5 000 домашних хозяйств). Участники этой панели записывают ежедневные покупки в специальную книгу, которая высылается каждую неделю для обработки в компанию AGB Attwood. Участник должен регистрировать следующие данные: купленные продукты и их марки, цена, количество товарных единиц и размер упаковок, место покупки. Задачей панели потребителей является получение постоянной информации о покупательских привычках и характере поведения потребителя для того, чтобы получить представление о рыночных отношениях и тех изменениях, которые происходят на рынке.

Панель торговцев в розницу компании Nielsen. Панель Nielsen представляет собой регулярную выборку торговцев в розницу, которая дает надежное представление обо всех розничных продавцах определенной отрасли. Компания Nielsen построила панель, выделив следующие отрасли:

- торговля продовольственными товарами (продовольственный индекс);
- фармацевтика и парфюмерия (лекарственный / парфюмерный индекс);
- розничная торговля табачными изделиями (табачный индекс);
- торговля спиртными напитками (индекс спиртных напитков);
- розничная торговля электротоварами (индекс электротоваров);
- магазины игрушек (индекс игрушек);
- магазины «Сделай сам» (СС индекс).

Таким образом, Nielsen оценивает состояние продаж различных магазинов, поэтому такие исследования называют еще аудитом розничной торговли. Определяется уровень продаж по продукту, торговой марке, размеру упаковки за два месяца по следующей схеме:

- запасы на начало двухмесячного периода;
- поставка от производителя оптовику или торговцу в розницу;
- возврат товаров производителю / оптовику;
- запасы на конец двухмесячного периода;
- продажи за два месяца.

Запасы оцениваются только один раз за два месяца, так как конечные запасы одного периода являются начальными запасами следующего. На основании данных выборки можно рассчитать емкость рынка по товарам, долю рынка, занимаемую определенными товарами (марками товаров), долю рынка по типам магазинов, интенсивность распределения и т. д.

Качественные и количественные маркетинговые исследования. **К а ч е с т в е н н ы е** маркетинговые исследования — это общее название для всех видов исследований, имеющих целью объяснить наблюдаемые явления. Такие исследования являются исследованиями небольшого масштаба, поэтому они не нацелены на получение статистических результатов. С помощью качественных исследований можно определить, что движет потребителем, как он принимает решения и на основе каких соображений.

Выдвинутые гипотезы, объясняющие эти явления, должны быть впоследствии тщательно проверены с помощью средств количественного анализа до того, как на основе этих гипотез будут приняты какие-либо решения.

Примерами качественных исследований являются:

- интервью;
- групповые дискуссии;
- исследования по методу Дельфи.

Метод Дельфи состоит в следующем. Создается группа экспертов в определенной области. С каждым членом этой группы проводится отдельное интервью. Результаты бесед со всеми членами группы доводятся до общего сведения. Во втором раунде личных бесед каждый может изменить свое мнение с учетом первоначальных результатов. Возможно проведение нескольких раундов. Эффективность применения этого метода зависит от того, в какой степени удастся нейтрализовать воздействие негативных эффектов групповой дискуссии (давление лидера, конформизм).

Количественные исследования. Целью количественных исследований является получение и анализ статистических данных. Результаты могут быть представлены в виде таблиц и графиков. Они также могут быть выражены фразами типа: «Столько-то процентов розничных торговцев высказались в пользу предполагаемых изменений условий поставок» или «Имеется X потребителей, которые намерены в ближайшее время заменить устаревшую бытовую технику» и т. д. Количественные исследования дают возможность проверить точность гипотез, выдвинутых в процессе качественных исследований. Например, после качественных исследований установлено, что существуют люди, которые не покупают определенный продукт из-за негативных чувств, вызываемых упаковкой. С помощью выборочных исследований и количественных методов можно определить, сколько именно процентов людей испытывает подобные чувства.

Как мы уже отмечали, выборка играет важную роль в количественных маркетинговых исследованиях.

Постоянные и разовые исследования. Отличительной чертой постоянных / непрерывных исследований является постоянный сбор данных в определенные моменты времени на основе одного опросного листа. Этот опросный лист предлагается как постоянным респондентам (панельные исследования), так и группе респондентов, состав которой постоянно меняется (репликативные исследования).

Разовые исследования — это такие исследования, которые меняются от клиента к клиенту, от проблемы к проблеме и которые каждый раз приходится планировать заново. Специальные заказные работы для компаний часто выполняются с помощью разовых (единичных) исследований.

Мультиклиентные и омнибусные исследования. В маркетинговых исследованиях выделяются две возможные формы сотрудничества его участников, а именно: мультиклиентные и омнибусные (мультиспонсируемые) исследования.

Мультиклиентные исследования — это исследования, результаты которых важны для многих клиентов. Компании, специализирующиеся на маркетинговых исследованиях, активно

проводят самостоятельные исследования по наиболее актуальным рыночным направлениям. Панельные опросы принадлежат к мультиклиентным исследованиям. Но часто случается, что инициатива проведения исследования исходит от группы клиентов. Причина этого очевидна: стоимость результатов исследования для каждого клиента снижается, поскольку соответствующие затраты распределяются между многими заказчиками.

О м н и б у с н ы е исследования, которые называются также мультиспонсируемыми исследованиями, проводятся для нескольких клиентов, которых интересуют разные вопросы. Каждый клиент предлагает несколько вопросов, из которых маркетинговое агентство составляет общую анкету. Затем агентство формирует единую выборку и проводит опрос. В отличие от мультиклиентного исследования, при омнибусном исследовании агентство предоставляет клиенту не все данные, собранные в ходе исследования, а только информацию, связанную с вопросами, которые предложил данный клиент.

При этом расходы на проведение опросов распределяются между всеми клиентами, что обеспечивает снижение цен и повышение доступности маркетинговых исследований для малого и среднего бизнеса. Инициатива проведения омнибусного исследования принадлежит маркетинговой компании, которая также принимает на себя соответствующие риски.

§ 2. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ БИЗНЕС-СРЕДЫ

Цель маркетингового исследования состоит в обеспечении такой информацией, на основе которой могут приниматься обоснованные управленческие решения. В информационном обеспечении важную роль играет система маркетинговой информации. Задача системы маркетинговой информации состоит в систематическом пополнении всей имеющей отношение к компании информации таким образом, чтобы люди, принимающие решения, могли быстро получить ее в свое распоряжение.

Для функционирования данной системы необходимо предпринимать следующие действия:

- сбор данных;
- отбор данных;
- обработку / анализ данных;
- хранение информации;
- передачу информации.

Мы разделяем понятия «данные» и «информация». Разница состоит в том, что данные должны быть обработаны и проанализированы прежде, чем из них получится информация. Отбор и анализ данных проводится на основе целей и задач, о которых мы уже говорили при описании поисковых исследований. Разработка и поддержка системы маркетинговой информации в организации является задачей отдела маркетинговых исследований. Если такого отдела не существует, управлением системой маркетинговой информации занимается отдел маркетинга. На рис. 9 показана система маркетинговой информации [Багиев, Тарасевич, Анн, 2004].

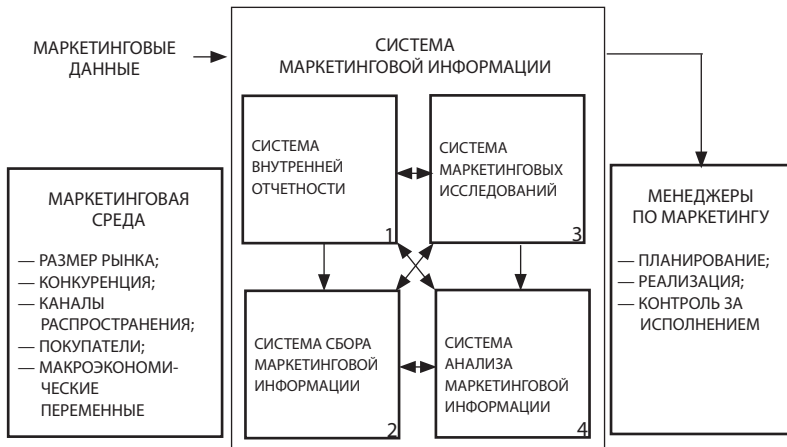


Рис. 9. Система маркетинговой информации.

Из рис. 9 видно, что система маркетинговой информации состоит из четырех подсистем. Первая — система внутренней отчетности, которая собирает и хранит данные, существующие в организации. Следует помнить, что данные внутренней отчетности также относятся к маркетинговой информации, например, объемы продаж и отчеты представителей компании. В этой подсистеме также хранятся данные панельных исследований.

Система сбора маркетинговой информации — вторая подсистема, которая аккумулирует данные из внешней среды компании. Ежедневно поступает различная информация, которая может представлять интерес для компании. Это публикации в газетах, журналах и других средствах массовой информации. Также источником полезной информации являются ярмарки, семинары, торговые выставки и прочие мероприятия.

Информация может быть получена из бесед с покупателями, конкурентами и торговцами в розницу. Наконец, должны собираться отчеты, справочники и другие материалы, связанные с деятельностью основных «игроков» на рынках, представляющих интерес для компании. Это способ держать глаза и уши широко открытыми.

Третьей подсистемой является система маркетинговых исследований, представляющая собой сбор специальных данных для решения отдельных маркетинговых проблем. Методами получения подобной информации являются наблюдения, эксперименты, опросы.

Система анализа маркетинговой информации, или банк моделей, является четвертой подсистемой системы маркетинговой информации. С помощью различных моделей на основе информации, полученной из трех других подсистем, компания может делать прогнозы, составлять долгосрочные планы и т. д.

Бизнес-среда не является статичной, она все время находится в движении, отслеживая тенденции ее изменений можно строить различные прогнозы. Систематичность проведения исследований — это залог успешного планирования деятельности компании. Систематическое проведение маркетингового исследования бизнес-среды включает в себя следующие этапы:

- формулирование / определение проблемы;
- определение потребности в информации;
- кабинетные исследования;
- полевые исследования;
- обработка собранной информации и подготовка отчета.

Формулирование / определение проблемы. На первой стадии исследования необходимо четко сформулировать проблему. Клиенту (например, менеджеру по маркетингу) необходимо охарактеризовать проблему таким образом, чтобы исследователь имел представление о том, какого рода информация нужна клиенту. Определение и точная формулировка проблемы требуют многих обсуждений между клиентом и исследователем.

Когда пользуются услугами сторонней исследовательской маркетинговой компании, консультации между клиентом и исполнителем начинаются с составления, так называемого технического задания. Это означает получение компанией соответствующих инструкций от клиента. Резюме состоит из общей части, в которой говорится о деятельности компании, ее политике и т. п., и специальной части, посвященной вопросам маркетинговой политики, степени изученности рынка, ожидаемого места на рынке. За этим следует краткое изложение проблем: «Какова специфическая проблема компании? Какие моменты должны быть выяснены, чтобы можно было принимать решения на уровне политики компании?». А также: «Какова требуемая надежность и точность данных? Когда должен быть готов отчет? Каковы предполагаемые затраты?». На основе описания проблем маркетинговая компания делает предложение по проведению исследования. Обязательными элементами технического задания являются:

- описание проблемы, которую поручено решить исследовательской компании;
- цели исследования с детализацией, но задачам;
- этапы и сроки проведения исследования с кратким описанием каждого этапа;
- целевая группа исследования;
- требуемая точность информации;
- бюджет планируемой работы.

Определение потребности в информации. После того как проблема сформулирована, дается краткое описание информации, которая должна быть собрана для решения проблемы. На первом этапе следует выяснить, существуют ли вторичные (уже собранные для других целей) данные, пригодные для решения нашей проблемы. Если их недостаточно, необходимо использовать первичные данные (новые данные, которые должны быть собраны). Это означает, что должен быть составлен план получения этих данных. В следующих разделах (кабинетные и полевые исследования) пойдет речь о различных источниках получения данных.

Кабинетные исследования. Большое количество данных, особенно для исследований потребительского рынка, уже имеется где-то в публикациях и статистических справочниках. Изучение уже существующих материалов называется кабинетным исследованием.

При этом следует тщательно взвесить возможности и условия применения для решения новых проблем доступных данных, так как они были собраны, сгруппированы и проанализированы для других целей. Поэтому подобные данные называются вторичными. Вторичные данные делятся на внутренние и внешние.

Наиболее важными источниками получения внутренних вторичных данных являются:

- данные бухгалтерии;
- списки клиентов;
- отчеты продавцов;
- перечень жалоб;
- годовые отчеты;
- планы маркетинга и др.

Идеальным вариантом для исследователя является существование в организации системы маркетинговой информации. В этом случае может быть обеспечен немедленный доступ к нужной информации. В системе маркетинговой информации также накапливается информация из внешних источников. Важными внешними источниками информации, к которым часто обращаются исследователи, являются: государственный комитет по статистике, торговая палата, институт малого и среднего бизнеса

(ИМСБ), производственные и торговые ассоциации, отраслевые организации, базы данных независимых организаций [Зайталь, Титаренко, Круглов, 2004].

При использовании вторичных данных необходимо соблюдать осторожность, так как они могут быть неполными или ненадежными. Так как кабинетные исследования относительно недороги, исследования начинаются с них. Только после того, как установлена недостаточность вторичных данных, приступают к полевым исследованиям.

Полевые исследования. Сбор первичных данных называется полевыми исследованиями. В соответствии со способами получения данных мы выделяем три метода получения первичных данных:

- наблюдение;
- эксперимент;
- опрос.

Метод наблюдения. В данном случае исследователь наблюдает за интересующим его объектом, не вступая с ним в прямой контакт. Чаще всего целью наблюдения является изучение поведения, хотя таким образом можно собирать информацию о наличии товара, его размещении, об ассортименте и т. п. Основное преимущество данного метода, по сравнению с опросами, которые также используются для этой цели, — это отсутствие влияние на изучаемого человека со стороны интервьюера (изучаемое лицо не предполагает, что за ним наблюдают).

Недостаток этого метода в том, что с помощью наблюдения нельзя найти ответ на вопрос «почему» относительно определенного поведения. Для исправления этого недостатка часто комбинируют наблюдения и опросы. Некоторые методы наблюдения имеют черты эксперимента.

Вот несколько примеров методов наблюдений:

- магазинный тест;
- исследование витрин и прохожих;
- проверка складов магазинов и запасов в домохозяйствах;
- проверка мусорных ящиков;
- технические методы наблюдений.

Магазинный тест. В этом случае изучается покупательское поведение потребителей в магазине. Это можно делать с помощью скрытых камер. Анализируя как ведут себя покупатели, можно сделать выводы об удобстве размещения продуктов, о рациональности выкладки, понять, уходят ли посетители из-за того, что не заметили, проходя, определенный продукт и т. д.

Исследование витрин и прохожих. Наблюдение ведется за тем, сколько человек остановилось у витрины, что привлекло их внимание, и как долго оно удерживалось. Такие исследования проводятся в случае, если компания задает себе вопрос по поводу места расположения торговых точек. С предполагаемого места расположения ведется наблюдение за прохожими: легко ли они совершают покупки на улице, пожилые это люди или молодые, спешат ли они или просто вышли на прогулку во время обеденного перерыва и т. д. Можно также проводить эти исследования, используя современную технику. Видеокамеры фиксируют тех, кого привлекли витрины. С помощью видеокамер можно наблюдать за реакцией людей на рекламу.

Проверка складов и запасов в домохозяйствах. Проверка складов в магазинах и кладовых в домах потребителей проводится с целью определить наличие определенных товаров. Эти исследования могут проводиться специально для проверки данных, полученных в ходе панельных исследований. Такой способ наблюдения достаточно эффективен, но ограничен в применении из-за проблем доступности к местам хранения.

Проверка мусорных ящиков. Посредством проверки мусорных ящиков можно изучить отходы домашних хозяйств для получения представления о поведении потребителя. Для определенных продуктов (например, спиртных напитков) это вполне приемлемый метод маркетингового исследования.

Технические методы наблюдений. Путем наблюдений можно выяснить, как люди читают и оценивают рекламу и упаковку. Для этих целей используются различные приспособления, такие как:

к а м е р а - г л а з: устройство, которое регистрирует движение глаз и дает представление о том, как читается реклама;

тахистоскоп: прибор, который передает изображение на экран в виде коротких вспышек через точно определенные промежутки времени и фиксирует время, за которое человек, участвующий в эксперименте, может распознать определенный объект (например, логотип);

измеритель зрачка: прибор, который регистрирует эмоциональную реакцию путем измерения размера зрачка.

Для наблюдения за поведением участников групповой дискуссии используется видеокамера и так называемое «одностороннее» зеркало.

Эксперименты. Этот метод используется в основном в ситуации, когда результат складывается под влиянием нескольких переменных одновременно. В маркетинге — это комплекс маркетинга, в продвижении товаров — это набор таких инструментов, как реклама, личная продажа и стимулирование сбыта. Суть эксперимента состоит в определении влияния одного фактора (например, цены) на покупку, путем его изменения при сохранении других влияющих факторов постоянными (например, качество, количество, марка товара и т. д.). Изменение результата в этом случае можно приписать влиянию фактора, который систематически менялся. Это метод поиска связей (исследования причин). Таким образом, можно измерить влияние интересующего нас фактора на поведение покупателя. Основная трудность такого подхода состоит в сохранении прочих влияющих факторов неизменными.

В маркетинге проводятся следующие эксперименты:

Полевые эксперименты. В них входят две группы экспериментов:

магазинные тесты: в различных магазинах предлагают альтернативные варианты упаковки, цены, планировки торгового зала, выкладки товаров на прилавках и т. д. (об этом уже говорилось ранее);

тесты рынка: например, тест на использование в домашних условиях. Респондент пробует продукт в домашней обстановке, после чего высказывает свое суждение. Продукт может проходить испытание без марочного названия или специальной упаковки (слепой тест) или с названием и / или упаковкой (в том виде, в котором он предлагается на рынке).

Лабораторные эксперименты. В таких экспериментах в специально отобранных группах исследуются ощущения, вкус и т. д. В основном эти тесты проводятся с использованием специальных приборов, таких как видеокамеры и тахистоскопы. Существуют следующие тесты:

- на вкус;
- на запах;
- на внимание;
- на запоминание.

Опрос. Суть опроса состоит в получении ответов респондента на интересующие компанию вопросы. Этот метод наиболее часто используется для получения первичных данных.

Обработка данных и отчет.

Обработка данных. Сначала данные, полученные в процессе исследования, подвергаются проверке. Это относится не только к данным кабинетных, но и полевых исследований. В случае опросов необходимо проверить:

- сколько анкет было получено обратно (процент возврата);
- в какой степени соотношение полученных ответов соответствует соотношениям в генеральной совокупности (и запланированной выборке) по возрасту, полу, роду занятий и другим существенным признакам;
- все ли анкеты были заполнены правильно.

После проверки данных можно начинать обработку. Как правило, очень важную роль в этом процессе играет компьютер. Для обработки часто используются такие статистические пакеты прикладных программ, как SPSS и BMDP. Статистика предлагает аналитические методы, которые применяются для нахождения связей между различными данными. В этой книге мы не будем более подробно останавливаться на этих вопросах.

Отчет. Результаты и выводы маркетингового исследования дают ответ на ранее определенную проблему. Европейское общество общественного мнения и маркетинговых исследований (ESOMAR) разработало кодекс, в котором перечислены пункты, которые всегда должны присутствовать в отчете компаний, про-

водящих маркетинговые исследования. Ниже приводятся основные из пунктов:

- название агентства, проводящего исследование, и название клиента;
- цель исследования и определение проблемы;
- общая характеристика изучаемой группы населения;
- способ определения выборки и тип выборки;
- способ разработки анкеты и наличие предварительного анкетирования с целью ее совершенствования;
- период, в течение которого проводились интервью;
- приложения.

Даже если исследование было проведено силами работников самой компании, отчет должен включать эти пункты, так как он должен быть оформлен в соответствии со стандартными требованиями. Для клиента удобно, если основные выводы по проведенному исследованию сформулированы в начале отчета.

От выбранного метода сбора информации зависит ее достоверность, а также временные и финансовые затраты. Как уже говорилось ранее, наиболее распространенным методом сбора информации является опрос. Он используется в том или ином виде почти всегда, поэтому остановимся на нем подробнее.

Различают три типа опросов:

- личные интервью;
- опрос по почте;
- опрос по телефону.

Личные интервью — это устные опросы, которые проводятся с помощью анкет или в свободной беседе. Этот тип интервью также называется устным опросом. Все интервью можно разделить на структурированные, т. е. с заранее известными порядком вопросов и ответов, и неструктурированные, когда проводится произвольная (не значит не подготовленная заранее) беседа с респондентами.

Метод личных интервью обладает хорошими возможностями, так как доля отказов относительно низка, в среднем не более 10%. Это означает также, что, в принципе, исследование будет

репрезентативным. Конечно, такой опрос связан со значительными затратами, и, вследствие этого, количество опрошенных людей обычно бывает мало. Иногда в целях снижения издержек опрашиваются одновременно несколько лиц. Этот тип опроса называется групповое интервью в ходе опроса необходимо осуществлять наблюдение за взаимодействием между членами группы.

Кроме значительной стоимости личных интервью существует риск того, что респондент попадет под влияние интервьюирующего (косвенное влияние). Если опрашивающий только читает напечатанные вопросы респонденту, то риск будет невелик, но при пояснении вопросов такой риск возрастает. Если респондента, включенного в выборку, нет дома, то исследователь (интервьюер) должен повторно посетить данный адрес.

Опрос по почте — это самый дешевый способ получения информации. По почте можно добраться до любого человека, поскольку почта доставляется повсюду. Наличие баз данных с адресами делает почтовое анкетирование удобным для опросов, так как в этом случае интервьюирующий не нужен, отсутствует и косвенное влияние на ответы.

Число вопросов в анкете, рассылаемой по почте должно быть ограничено, так как нельзя ожидать, что респондент потратит больше 10–15 минут для ответов. Недопустимы сложные вопросы, требующие устных пояснений. Основным недостатком почтового анкетирования является невысокая степень возврата анкет. При исследовании потребительского рынка возврат анкет часто не превышает 10–20%, а при исследовании промышленного рынка нормальным считается 20–30%. Для обеспечения репрезентативности результатов опроса нужно планировать объем рассылки с учетом традиционных процентов возврата.

В случае проведения продолжительного исследования с использованием потребительской панели агентство маркетинговых исследований обычно рассылает анкеты после того, как с респондентом и его семьей уже было проведено личное интервью.

Опрошенные регистрируются как члены панели, проявляющие к этому мероприятию значительный интерес, вследствие чего проблемы возвращенных анкет для этого типа опросов практически не существует.

Регистрация возвращенных купонов и инструкций по использованию товара также представляет собой тип почтового анкетирования. Анализ таких купонов, помещенных в рекламных объявлениях, на листовках, на упаковке и на инструкциях по использованию товара, может принести информацию об интересе различных групп покупателей к товару компании и об интересе респондентов к подобным усилиям компании в том случае, если в купоне или инструкции будет задано несколько вопросов.

Этот метод также дает возможность производителю получить представление об эффективности отдельных средств массовой информации при проведении краткосрочных рекламных кампаний по стимулированию сбыта. Купон, помещенный в рекламном тексте, может иметь различные коды для различных печатных изданий, по которым можно потом определить число полученных откликов на каждое издание.

Опрос по телефону. По сравнению с почтовым анкетированием это более дешевый способ, который позволяет быстро получить информацию. Его недостаток состоит в том, что интервьюирующий может задать ограниченное число вопросов. Эти вопросы должны быть прямыми и простыми. Телефонные интервью могут нарушить репрезентативность, так как по телефону сложно определить «портрет» респондента, и растет количество телефонных номеров, которые не публикуются в телефонных справочниках (номера частных телефонов лиц с определенным социальным положением).

Кроме этого, в данном случае вероятность отказов сотрудничать выше, чем при личных интервью. Преимуществом этого метода является (при условии, что задано только несколько вопросов) то, что значительное число людей может быть опрошено в очень короткий срок. Характеристики основных видов опроса представлены на рис. 10.

Показатель	Личные интервью	Опросы по почте	Опросы по телефону
Затраты	Высокие	Средние	Низкие
Возврат анкет	Высокий	Низкий	Высокий
Требуемое время	Среднее	Большое	Небольшое
Гарантия анонимности	Слабая	Хорошая	Слабая
Влияние интервьюирующего	Сильное	Отсутствует	Значительное

Рис. 10. Основные виды опросов.

Можно выделить следующие типы интервью:

- личные интервью без заданной структуры (глубинные интервью);
- групповые дискуссии (фокус-группы);
- личные интервью с заданной структурой (интервью на основе анкеты);
- личные интервью с частично заданной структурой (интервью, частично основанные на анкете).

Личное интервью без заданной структуры или неструктурированное интервью. Личные интервью без заданной структуры (называемые также: свободные интервью, открытые интервью, глубинные интервью) нацелены на сбор максимально возможного количества информации с минимально возможным влиянием на опрашиваемого.

Этот тип интервью требует наличия опыта, специальной подготовки и точно установленных процедур ведения беседы. Такие интервью лучше записывать на магнитофонную пленку, разумеется, с согласия опрашиваемого. Инициатива в беседе

принадлежит человеку, у которого берут интервью, а интервьюер только задает беседе определенное направление. Интервью без заданной структуры используются, главным образом, при изучении мнений и отношений — почему люди выбирают определенный товар или марку, что люди думают об определенной рекламе.

Групповая дискуссия (фокус-группы) также представляет собой неструктурированное интервью, в котором одновременно принимают участие от восьми до двенадцати респондентов. С одной стороны, это снижает затраты, с другой — приводит к тому, что респонденты дополнительно мотивируют друг друга.

Личные интервью с заданной структурой или структурированное интервью состоят из заранее подготовленных вопросов, которые буквально зачитываются респонденту. Вопросы могут быть как открытыми (на них респондент отвечает в свободной форме), так и закрытыми (ответы выбираются из предложенных вариантов). Эти варианты могут быть следующими: да, нет, иногда, не знаю. Основными преимуществами личных интервью с заданной структурой являются:

- высокая надежность (вопросы формулируются всем одинаково);
- высокая скорость (в одно и то же время может быть опрошено много людей);
- меньшая потребность в подготовке лиц проводящих опрос и респондентов;
- быстрая обработка данных (когда применяется предварительное кодирование ответов).

Личные интервью с частично заданной структурой являются промежуточной формой, которая включает как свободное обсуждение, так и заранее подготовленные вопросы.

Далее хотелось бы остановиться на инструментах маркетинговых исследований, таких как вопросы, анкеты и техники шкалирования.

В о п р о с ы можно разделить двумя способами. Во-первых, можно провести различие между прямыми и косвенными вопросами. Во-вторых, существует различие между открытыми вопро-

сами, закрытыми вопросами с вариантами ответов и вопросами с ответами типа да / нет (альтернативные вопросы).

В большинстве опросов используются прямые вопросы. Если, однако, предмет вопроса слишком опасный или слишком личный, чтобы спросить о нем прямо (например, вопросы из области правонарушений, секса, потребления алкоголя), лучше использовать косвенные вопросы.

В случае косвенного вопроса респондент не осознает цель вопроса или вопрос задан таким образом, как будто не относится непосредственно к респонденту. Это так называемый проективный вопрос. Косвенные вопросы, по большей части, являются открытыми вопросами без множества вариантов ответов. Они используются не только для выяснения чувствительных аспектов поведения, но и для выявления бессознательных, скрытых мотивов поведения респондента. Помимо этого существуют другие проективные методы:

- тест на тематическое восприятие;
- подбор словесных ассоциаций;
- тест на завершение предложений;
- тест на составление реплик к картинке.

Определены следующие требования, предъявляемые к вопросам (редактирование вопросов). Очевидно, что построение вопроса очень важно в личных интервью с заданной структурой. Вопросы не должны быть наводящими, т. е. не должны подсказывать ответы. Вопросы должны восприниматься однозначно. Надежность полученных с помощью анкеты данных существенно зависит от связи между вопросами. Вопросы должны быть понятными для опрашиваемого, а ответы — приемлемыми.

Однако упрощенность ответов имеет свои недостатки, которые заключаются в том, что опрашиваемый не всегда в состоянии однозначно классифицировать ответы. Например, варианты ответа всегда / иногда / никогда могут быть слишком приближенными для явления, которое происходит в 80% случаев.

Следует учитывать следующие критерии при формулировке вопроса:

- специфический характер вопроса;
- ясность вопроса;
- конкретность;
- ориентация на факты, а не на мнения;
- отсутствие наводящих вопросов;
- осторожность с вопросами, затрагивающими чувства.

Специфический характер вопроса. Каждый вопрос должен иметь свой особый информационный смысл и предполагать только один ответ. Например, на вопрос: «На каком велосипеде Вы ездите?» существует множество ответов: на дамском велосипеде, на горном велосипеде, на «Газели», на подержанном, на гоночном. Ответы, хотя и содержат понятную альтернативу для респондента, не являются четко сформулированными, а именно не понятно, что выясняют в этом случае: тип велосипеда, его марку, его характеристику.

Ясность вопроса. Вопрос должен быть сразу понятен респонденту. Необходимо принять во внимание тот факт, что зачастую люди воспринимают термины и определения по-разному, а также не должно быть вопросов, содержащих два отрицания. Такой вопрос, как «Считаете ли Вы, что воздержание от курения не влияет на общественное здоровье?» только путает опрашиваемого.

Конкретность. Вопрос должен быть конкретным, точно соответствующим положению и опыту респондента. Сложно (если вообще возможно) ответить на вопрос типа: «Сколько флаконов жидкости для мытья окон Вы потребляете в течение года?» Более приемлемый вариант может быть сформулирован: «За какое время Вы обычно используете один флакон?». Первый вопрос обычно остается без ответа, на второй отвечают довольно быстро. Спрашивая о последней дате покупки, можно применить формулировку: «Когда Вы в последний раз покупали шампунь?»

Ориентация на факты, а не на мнения. Мнения надо использовать с осторожностью. Достоверность ответов может быть повышена следующими способами:

- при составлении вопроса заменить мнения фактами настолько, насколько это возможно;
- отделять мнение пользователя от мнения человека, который пользователем не является.

Отсутствие наводящих вопросов. Наводящие вопросы должны быть, по возможности, исключены, иначе каждый ответ будет результатом формы вопроса. Если вопрос изменить, изменится и ответ. Это относится не только к содержанию вопроса, но и к его форме.

Вопрос «За кого Вы будете голосовать?» предполагает, что респондент обязательно будет голосовать. Так быть не должно. Лучше сначала спросить: «Вы будете голосовать?» и, если ответ будет утвердительным, продолжить: «За какую партию Вы будете голосовать?»

Следующие вопросы также являются подсказкой и не должны задаваться таким образом: «Вы тоже считаете, что слишком много программ на телевидении посвящены насилию?»

«Вы считаете, что местные власти должны, в конце концов, уделять больше внимания сети велосипедных дорог?»

А н к е т а составляется из ряда вопросов и, если анкета заполняется без участия интервьюера, то должна предполагать определенную мотивацию. Желание отвечать на вопросы будет возрастать, если человек представляет смысл происходящего опроса. Например, обращение типа: «Мы собираемся повысить качество Вашего обслуживания в нашем салоне. Для этого необходимо знать Ваше мнение...» будет стимулировать клиента к ответу, так как улучшение обслуживания может коснуться его непосредственно.

При составлении анкеты также обращают внимание на порядок вопросов и длину анкеты.

Вопросы в начале анкеты должны быть общими (специальные вопросы задаются позже) и не должны быть слишком трудными (респондент должен сохранять уверенность в себе и мотивацию к продолжению).

Кроме этого, стартовые вопросы часто могут иметь отборочный характер. Это означает, что интервьюер решает, должен ли опрашиваемый продолжать ответы, и какая часть анкеты ему предназначена (отборочные вопросы). Анкета заканчивается некоторыми демографическими данными и вопросами, затрагивающими чувства (завершающие вопросы).

Длина анкеты должна быть ограничена. Большое число вопросов увеличивает число отказов (особенно в случае с анкетированием по почте). К ответам на последние вопросы не будут подходить со всей серьезностью, так как интерес к работе с анкетой будет падать.

Пилотный опрос проводится для того, чтобы уточнить порядок проведения окончательного опроса в целях получения надежных результатов при наименьших затратах. Таким образом, пилотный опрос определяет:

- правильность содержания вопросов (некорректные, непонятные и вызывающие смущение вопросы должны быть удалены; в окончательном варианте анкеты остаются только те вопросы, на которые были получены ясные ответы);
- наиболее эффективные инструкции для интервьюеров;
- общее число опрашиваемых;
- затраты на проведение реального опроса.

Шкалы и техники шкалирования.

Важным качеством маркетинговых исследований должна быть достоверность (валидность), т. е. оно должно реально отражать оцениваемые процессы и явления. Существует несколько причин искажения достоверности результатов маркетинговых исследований:

по вине интервьюера (насколько его присутствие, манера задавать вопросы и проч. влияют на ответы опрашиваемых);

по вине респондента:

— умышленно неверные ответы по каким-либо собственным причинам;

— отличное от обычного поведение, вызванное привычкой к опросам (в случае панельных исследований);

в виду плохого качества анкеты:

— незавершенная анкета;

— заданы не все вопросы, имеющие отношение к цели исследования;

по причине плохого качества вопросов:

— вопросы носят слишком личный характер;

— нечеткие вопросы;

в связи с отказом от ответа;

по причине нерепрезентативности выборки.

Определение валидности опроса является достаточно сложным, так как мы находимся внутри порочного круга: как мы можем быть уверены в том, что измеренное нами было правильно, если единственная информация, которой мы располагаем, это результат этого измерения. Поэтому остается использовать только такие методы, как:

- критическая проверка анкет на наличие неправильных вопросов;
- выяснение, соответствуют ли результаты исследования предварительным прогнозам;
- сравнение результатов исследования, с результатами ранее проведенных или сопоставимых исследований.

Для того чтобы данные можно было сопоставить количественно и качественно, необходимы стандарты (критерии оценки). Легко разработать стандарты для показателей, поддающихся количественному сравнению, например: возраст, доход, частота покупок, частота посещений магазинов и т. д. Гораздо труднее создать стандарты для оценки мнений, отношений, например, насколько спортивен имидж данной марки или какую роль играет футбол в вашей жизни.

Для того чтобы измерить такого рода явления, разработаны различные техники с применением шкал (шкалирования). Ш к а л ы — это достаточно простой и эффективный способ не только представления результата, но и измерения. Существуют следующие разновидности шкал:

- номинальные шкалы;
- порядковые шкалы;
- интервальные шкалы;
- относительные шкалы.

Номинальные шкалы. Оценку по номинальной шкале можно представить как способ деления на определенные категории, а не как традиционное измерение. Если в этом делении присутствуют числа, то они не имеют (обычного) количественного значения; они не могут использоваться в арифметических расчетах.

Примеры номинальных шкал:

- деление на пользователей и не пользователей продукта;

— идентификационные знаки, например, номера футболистов.

В маркетинге номинальные шкалы используются при кодировании анкет.

Порядковые шкалы. Оценка по порядковой шкале представляет собой присвоение некоторой порядковой категории, ранга на основе определенной характеристики. Этот порядок может обозначаться:

— буквами (например, как указание трех категорий размеров для яиц: самые крупные — категории А, а самые мелкие — категории С);

— словами (показатель категории табака: крепкий, средний, слабый);

— цветами (категории качества кофе: золотой, серебряный, красный, фиолетовый);

— цифрами (порядок ранжирования вкусовых качеств пяти марок пива: цифра 5 присваивается марке с лучшим вкусом и 1 с худшим вкусом).

В порядковых шкалах постоянно используют такие термины, как больше или меньше, выше или ниже и т. д., но следует учитывать, что при этом невозможно оценить степень различия между сравниваемыми объектами (или значениями характеристик). Если некто присваивает пиву А — 5 баллов, пиву Б — 4 балла и пиву В — 3 балла, мы можем сделать вывод о том, что пиво А нравится ему больше, чем пиво Б, но мы ничего не знаем о различиях. Различие между вкусами А и Б может быть очень незначительным, в то время как различие между Б и В — очень большими. Даже если два человека оценили пиво А в 5 баллов, это не значит, что они оба нашли вкус А одинаково хорошим. Один из них может считать, что у другой марки пива, которой не было на дегустации, вкус гораздо лучше, а вкус всех представленных марок — посредственный.

Арифметические вычисления, такие как вычисления среднего, неприемлемы при использовании порядковых шкал. В то же время такие шкалы позволяют рассчитать медиану и моду. В маркетинге порядковые шкалы используются достаточно часто.

Интервальные шкалы. При оценке по интервальной шкале расстояние между двумя последовательными значениями считаются одинаковыми и, таким образом, можно не только устано-

вить определенный порядок между сравниваемыми объектами, но и измерить (оценить) степень предпочтения. Однако интервальная шкала имеет произвольную нулевую точку, что исключает возможность утверждений типа «вдвое больше». Поясним это на примере термометра со шкалой Цельсия (Celsius).

Цельсий создал шкалу изменения температуры, поместив точку замерзания воды на 0 градусов, а точку кипения воды на 100 °C. Затем он разделил расстояние между этими точками на 100 равных частей. Распределение градусов Цельсием является интервальной шкалой. Мы можем сказать, что на шкале Цельсия задан не только порядок, как на любой порядковой шкале (10 °C теплее, чем 5 °C), но и указана разность между двумя последовательными точками, которая всегда одинакова: разность между десятью и одиннадцатью градусами такая же, как и между двадцатью и двадцатью одним градусом. Поскольку Цельсий выбрал нулевую точку произвольным образом (на уровне замерзания воды), то нельзя утверждать, что температура в 20 °C выше температуры в 10 °C в два раза.

Физик Кельвин предложил другую шкалу, на которой нулевой точке Цельсия соответствует — 273 °K. По шкале Кельвина (Kelvin) (с естественной нулевой точкой) температуре в 10 °C соответствует 283 °K, а температуре в 20 °C соответствует 293 °K, которая, естественно, не является большей в два раза.

При использовании в арифметических вычислениях данных, представленных в интервальных шкалах, необходимо всегда принимать во внимание последствия использования случайно выбранной нулевой точки. Тем не менее, вполне допустимы вычисления арифметического среднего, стандартного отклонения и тому подобного. Интервальные шкалы в чистом виде редко применяются в маркетинге, хотя были разработаны техники шкалирования, которые используются примерно как интервальные шкалы (шкала Осгуда и шкала Лайкерта).

Относительные шкалы — это интервальные шкалы с естественной нулевой точкой. Шкала температур Кельвина, упомянутая выше, является относительной шкалой, измерение расстояния в метрах также делается с помощью относительных шкал. В маркетинге относительные шкалы используются для оценки

доли рынка, доходов, цен и т. д. При использовании относительных шкал возможны любые арифметические действия.

Техники шкалирования. Существенную помощь при выяснении мнений, предпочтений и отношений играют так называемые техники шкалирования. При использовании этих техник респонденту предлагают шкалу с набором возможных ответов. Респондент должен отметить приемлемый для него вариант ответа.

Таким образом, в технике шкалирования используются вопросы с вариантами ответов, предполагающие расположение возможных ответов в определенном ранжированном порядке. Основными являются две техники шкалирования:

- семантический дифференциал или шкала Осгуда;
- шкала Лайкерта.

Семантический дифференциал или шкала Осгуда. Данный метод используется, главным образом, при определении различий в отношении к продуктам, маркам, магазинам путем сопоставления, так называемого профиля имиджа.

Респондент высказывает свое мнение по поводу различных утверждений, касающихся предмета опроса, которые наносятся на биполярную шкалу, содержащую 5 или 7 точек. Сами утверждения и их количество должны быть выбраны таким образом, что проявляется реальный профиль имиджа.

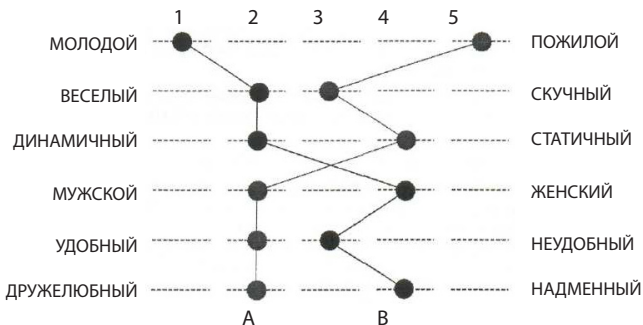


Рис. 11. Пример профиля представления о двух радиокomпаниях Л и Б.

Шкала Лайкерта. Шкала Лайкерта состоит из набора утверждений, относительно которых респондент должен высказать свое мнение по пятибалльной шкале. Данная техника используется не только при определении мнений и отношений к продуктам, маркам или магазинам, но и для измерения мнений по таким вопросам, как эмансипация, религия, политика, семья и брак, и т. д. Респондент должен указать, в какой степени он согласен или не согласен с каждым утверждением.

Биполярная / монополярная шкала. Шкала Осгуда является примером биполярной шкалы. Это значит, что на шкале устанавливаются два крайних значения. Если устанавливается только одно крайнее значение, то такая шкала называется монополярной (рис. 12).

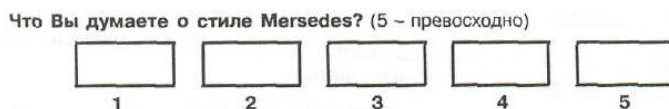


Рис. 12. Монополярная шкала.

Вербальная / невербальная. Шкала Лайкерта является примером вербальной шкалы; все значения шкалы обозначены словами. В случае невербальной шкалы это не так. Так, на рис. 13 приведен пример монополярной невербальной шкалы Лайкерта.

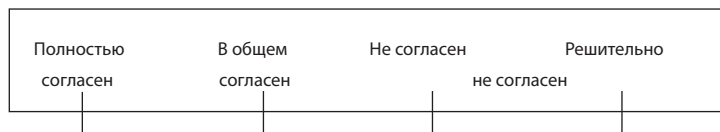


Рис. 13. Монополярная невербальная шкала Лайкерта.

Шкала Лайкерта позволяет решить проблему преобразования в форму, поддающуюся измерению, тех характеристик, которые не имеют связи с эмпирически воспринимаемыми явлениями или не поддающимися наблюдениям (имидж, стиль, впечатлительность).

Следует отметить, что зачастую используемая шкала Лайкерта проста для заполнения, но имеет существенный недостаток, связанный с тем, что предлагаемые фразы вызывают положительную тенденцию в ответах респондентов. Шкалы Лайкерта в анкетах всегда имеют положительную тенденцию. В различных исследованиях отмечается, что редко можно увидеть негативную тенденцию в шкале, использующую отрицательные примеры («Ресторан был грязным... согласны — не согласны»). Тенденция еще более проявляется в вопросах о важности, когда респонденту активно внушается: «Важно, что...»

§ 3. АНАЛИЗ И ПРОГНОЗ БИЗНЕС-СРЕДЫ

Анализ бизнес-среды предполагает определение и изучение различной рыночной информации в целях выработки и принятия решений менеджером по маркетингу. Среди таких решений, которые принимаются на основе анализа данных о состоянии рынка, можно выделить следующие:

- выбор целевого рынка;
- определение целей по товарообороту и рыночной доле;
- распределение бюджета маркетинговой и сбытовой деятельности;
- решения по развитию продукта;
- корректировка комплекса маркетинга.

Помимо этого, данные анализа бизнес-среды играют важную роль в ситуационном анализе, они могут стать причиной начала проведения формальных маркетинговых исследований.

В дальнейшем в рамках анализа бизнес-среды внимание будет уделяться следующим вопросам:

- анализ для проведения сегментации и выбора целевого рынка;
- измерение рыночного потенциала;
- измерение текущего размера рынка;
- определение размера рынка в будущем;

- измерение доли рынка;
- анализ конкуренции;
- оценка эффективности различных инструментов маркетинга.

Анализ для проведения сегментации и выбора целевого рынка. В связи с проблемами сегментации и выбора целевых рынков необходимо получить четкий ответ о том, что представляет собой рынок в действительности. В маркетинге отправной точкой является общая концепция рынка, связанная с тем, что все люди предъявляют спрос на продукты и услуги. На рынки можно смотреть с различных точек зрения. В основу разделения рынков могут быть положены следующие показатели:

- типы и количество потребителей;
- количественные параметры спроса и предложения;
- оборот (в денежном выражении).

Разделение на основе типов и количества потребителей.

Ф. Котлер (Ph. Kotler) определяет рынок как «Все физические лица и организации, которые являются реальными или потенциальными покупателями товаров и услуг». Это означает, что эти лица и организации обладают достаточной покупательской способностью и желанием покупать. Следует отметить, что это определение носит общий характер и мало пригодно для практического использования, особенно в отношении отдельных людей.

На рынках, как совокупности потребителей, выделяются сегменты или группы людей каждая из которых имеет собственные нужды и потребности, мотивацию, характерные черты и предпочтения (дети, молодежь, люди среднего возраста и т. д.). Потребители, составляющие один сегмент, предъявляют однородные требования к продуктам. При делении рынка на сегменты надо иметь в виду, что можно по-разному оценивать потребителя: это может быть индивидуальное потребление и тогда рынок будет определяться количеством индивидуумов, а может быть семейное потребление и тогда рынок будет исчисляться количеством семей. На рынке сигарет потребителями являются отдельные люди, в то время как на рынке стиральных машин ими являются семьи.

Разделение на основе количественных параметров (спроса и предложения). В маркетинге используется теоретическая концепция определения величины спроса: максимально достижимый уровень продаж определенного продукта за определенный период времени, при определенных условиях маркетинговой среды и максимально эффективном приложении маркетинговых усилий.

Такой подход называется концепцией теоретически возможного спроса. В дальнейшем нам придется отказаться от такого теоретического подхода, поскольку термины «определенные условия окружающей маркетинговой среды» и «максимально эффективное приложение маркетинговых усилий» не имеют однозначной и попятной трактовки. К тому же спрос может быть разграничен на основе:

- характеристики продукта (уровни спроса);
- характера спроса.

Х а р а к т е р и с т и к а п р о д у к т а (уровни спроса). Существует конкуренция потребностей самого человека: на уровне нужды, на уровне класса товара, на уровне вида товара и на уровне марки. Теперь мы будем называть это уровнями спроса. Сразу надо отметить, что спрос в данном случае — это физическое потребление товара, и он выражается только в натуральных единицах. Прежде чем потребитель сделает свой окончательный выбор, он должен принимать решения на нескольких уровнях. Эти уровни определяются как:

- нулевой уровень или уровень нужды: спрос на продукты, которые предназначены для удовлетворения определенной нужды (например, спрос на продукты питания);
- первый уровень или уровень класса продукта: спрос на продукты определенного класса продукта (например, спрос на суп);
- второй уровень или уровень вида продукта: спрос на определенные виды продуктов / формы продукта (например, спрос на консервированный суп; помимо определенных видов продуктов эта терминология применима и к спросу на определенные торговые марки, например, спрос на суп «Rouso»);

— специфический спрос или спрос на конкретный продукт производителя, его также называют селективным или выборочным спросом.

Специфический спрос в некотором роде идентичен вторичному спросу, однако спрос здесь измеряется не в единицах спроса, а в процентах к уровню первичного спроса. Например: селективный спрос на консервированный суп составляет 35%, селективный спрос на суп «Роусо» составляет 20% [Черчилль, 2006].

Х а р а к т е р с п р о с а. Потребители приобретают продукты по разному. Кто-то приобретает сразу, как только он появился, а кто-то через месяц, а кто-то не будет покупать его вообще. Те, кто купил определенный продукт (или марку продукта), могут продолжать покупать его постоянно, а могут отказаться от него после первой же покупки. Кроме того, величина покупки у разных людей разная: одни покупают сразу ящик пива, а другие — одну бутылку. Такое поведение покупателей влияет на общее состояние спроса. Можно различать первичный и вторичный спрос, интенсивность потребления. На характер общего спроса влияет не только поведение покупателя, но и длительность пользования самим товаром. Очевидно, что использование пакета молока и телевизора сильно различается по времени: молоко выпивается сразу и на него вторичный спрос может возникнуть практически сразу, а телевизор эксплуатируется годами и вторичный спрос на него может наступить не скоро.

Итак, первичный и вторичный спрос зависят от длительности пользования продуктом:

потребительские товары длительного пользования:

— начальный спрос: покупатели, впервые приобретающие продукты;

— замещающий / производный спрос: владельцы определенных продуктов, которые заменяют старые изделия на новые (замена сломавшегося телевизора на новый);

— дополнительный спрос: владельцы, которые приобретают новое изделие в дополнение к уже имеющемуся (приобретение второго телевизора).

потребительские товары кратковременного пользования:

— первая или пробная покупка (первичный спрос): это первый раз, когда потребитель приобретает продукт кратковременного пользования;

— повторная покупка (вторичный спрос): когда потребитель таких продуктов испытывает удовлетворение от предыдущей покупки и снова покупает продукт.

Помимо потребительских товаров подобные термины могут применяться к типам продуктов или торговым маркам.

Первичный и вторичный спрос рассматриваются также как совокупный спрос на продукты определенного вида или типа. В общем виде это можно представить так, как показано на рисунках 14 и 15:

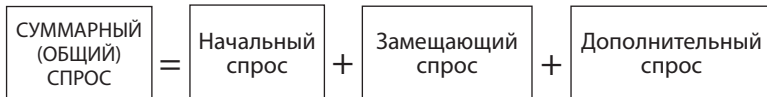


Рис. 14. Первичный спрос.

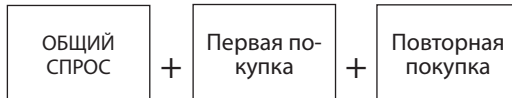


Рис. 15. Вторичный спрос.

Этот общий спрос называется также эффективным спросом или реальным спросом, который относится к товарному классу, товарному виду или торговой марке. К примеру, реальный спрос на велосипеды в 1992 г. составил 1 310 000 (это касается только новых велосипедов). Совершенно очевидно, что предприниматели при разработке их маркетинговой политики заинтересованы в точном знании как общего первичного и вторичного спроса на виды и типы продуктов и торговые марки за определенные периоды времени, так и структуры этого спроса (рис. 16).



Рис. 16. Уровни и характер спроса.

Оценка первичного спроса дает информацию о степени проникновения продукта на рынок, или степени охвата целевой группы. В случае товаров длительного пользования степень проникновения равна проценту всех потребителей, у которых имеется данный продукт. В случае продуктов кратковременного пользования степень проникновения представляет собой процент потребителей, которые приобретают за определенный период хотя бы один продукт.

Если производитель выпустил новую марку конфет, и через полгода выяснилось, что ее попробовал хотя бы один раз каждый третий житель района, то можно сделать вывод, что проникновение нового продукта составило примерно 30%. Определение вторичного спроса дает информацию о том, сколько реальных потребителей осталось, ведь далеко не все будут продолжать употреблять продукт, скажем, из-за его неподходящего качества.

Разделение на основе общего товарооборота (по стоимости). Хотя первоначально было сделано предположение о том, что рынки состоят из потребителей, предприниматели заинтересо-

ваны не только в числе потребителей или в количестве проданных изделий, но также и в денежной оценке спроса.

Рыночный потенциал представляет собой максимальный размер рынка при наибольшей активности маркетинговых усилий всех компаний, входящих в этот отраслевой сектор рынка, при определенном состоянии окружающей маркетинговой среды. Это теоретически рассчитываемая величина, которая никогда не достигается в действительности. Поэтому в практических целях рыночный потенциал определяется обычно следующим образом:

- для товаров длительного пользования с относительно коротким жизненным циклом в несколько лет: общая оценка накопленного эффективного (реального) спроса за период жизненного цикла;

- для товаров длительного пользования с более долгим жизненным циклом порядка двадцати лет: оценка более или менее постоянного размера рынка в будущем.

Рыночный потенциал играет важную роль при его сравнении с текущим размером рынка; на основе такого сравнения появляется ясность в отношении возможного расширения рынка. И эти возможности определяют привлекательность рынка (решения по развитию продукта или выходу на рынок).

Не следует путать рыночный потенциал с прогнозом рынка, который представляет собой ожидаемый размер рынка в определенный год. Потенциал рынка показывает в основном потребность в продукте, а прогноз рынка показывает насколько эта потребность, по мнению исследователей, перерастет в спрос. Иначе говоря, разница между потенциалом рынка и его прогнозным значением — это разница между потребностью и реально созданным спросом.

Рыночный потенциал может определяться различными путями.

1. Подход «сверху-вниз». Исходя из общего числа людей, конечное количество потребителей определяется при помощи различных промежуточных оценок. Например, потребность в сигнальных устройствах о бедствии для любителей океанского серфинга: Потенциальный спрос = «общая численность населения» × «процент любителей серфинга» × «процент любителей океанского

серфинга, которые проявляют интерес к устройствам» × «процент любителей океанского серфинга, которые в конечном счете приобретают устройство».

2. Подход «снизу-вверх». В первую очередь определяются все возможные группы потенциальных потребителей, затем с помощью различных полевых и кабинетных исследований определяется емкость рынка по каждой такой группе; их сумма определяет рыночный потенциал. Этот метод, известный как метод построения рынка, особенно эффективен для промышленных рынков.

Определение размера рынка в будущем (прогноз рынка).

Общие методы. Выделяются следующие методы для определения вероятного уровня спроса на продукт:

- исследования намерений потребителей (проводятся путем формирования выборки потребителей и их опроса по поводу намерений приобрести определенный продукт);

- оценка мнения торговых представителей (на базе их опыта и знания рынка возможна подготовка прогноза рынка);

- оценка мнения экспертов (проводится опрос экспертов внутри компании и внешних экспертов по выяснению их мнения о перспективах спроса (метод Дельфи);

- анализ временных рядов (прогнозирование на основе исторической информации (экстраполяция).

Специальные методы. Общая проблема оценки перспектив спроса может быть разделена следующим образом:

оценка первых или начальных покупок:

- метод рыночного тестирования (например, потребительская панель Attwood (первые покупки);

- метод анализа замещения (прогнозирование на основе спроса на продукты, которые должны быть замещены на рынке новым продуктом — этот метод особенно полезен для продукции производственного назначения, поскольку рациональное и предсказуемое пользовательское поведение делает возможным прогнозирование на основе замещения);

оценка повторных или замещающих покупок:

- метод рыночного тестирования: например, потребительская панель Attwood (повторные покупки);

— методы оценки на основе коэффициентов износа: коэффициенты износа могут быть вычислены на основе оценки срока эксплуатации продукта (на этой базе может быть определена величина спроса, связанного с возмещением изношенной продукции).

Измерение доли рынка (анализ рыночной доли).

Целью маркетинга является завоевание и удержание определенной доли рынка. На это направлена маркетинговая деятельность. Поэтому наряду с измерением общих размеров рынка важным также является измерение рыночной доли. На основе ее регулярного измерения становится возможным оценить, насколько эффективны были маркетинговые усилия, и насколько изменились рыночные позиции компании.

Для оценки величины рыночной доли могут быть использованы четыре метода:

- кабинетные исследования;
- рыночное тестирование;
- анализ Парфитта и Коллинза;
- аудит розничной торговли.

Кабинетные исследования. Национальные организации производителей, такие как Ассоциация хлопчатобумажной, вискозной и льняной промышленности, Голландская ассоциация производителей, Ассоциация производителей кирпичей собирают и публикуют данные об общем уровне продаж в их отраслях. Таким образом, каждая компания может сравнивать величину своих продаж с общей величиной сбыта, учитывая данные по импорту и экспорту.

Полученная от торговли, дилеров или экспертов информация может быть использована для полноты картины. Естественно, что важной задачей является как можно более точное определение рыночной доли конкурентов.

Рыночное тестирование. Большое количество рыночных тестов может быть использовано для оценки будущей емкости рынка и в общем случае, и особенно для новых продуктов. Важно знать, является ли продукт по своему характеру замещающим или дополняющим, и насколько он увеличит общую величину

рынка. Как было показано выше, обзоры намерений потребителей и исследование их предпочтений могут выступать в роли индикаторов в этой области. Таким образом, могут быть определены результаты выпуска на рынок продукта с точки зрения общей величины сбыта и ожидаемой величины рыночной доли. Естественно, что для этого наиболее подходящим является ситуация, когда новый продукт полностью заменяет другие.

Анализ Парфитта и Коллинза. Третий из приводимых здесь методов связан с использованием потребительских панелей. Этот метод также называется методом Р&С. Конечно, он применим в отношении часто приобретаемых потребительских продуктов. Потребительская панель позволяет определить накопленную долю покупателей данного продукта или торговой марки за известный период (кумулятивное проникновение). Панель также позволяет определить процент повторных покупок в группах тех, кто приобретал продукт хотя бы однажды (процент повторных покупок за данный период). Наконец, панель позволяет определить индекс интенсивности потребления (среднее потребление тех людей, которые продолжают потребление продукта, в отношении к среднему потреблению продукта всеми группами потребителей, где 1 соответствует нормальному уровню). Организации, проводящие маркетинговые исследования, используя эту информацию, могут предсказать развитие ситуации в будущем. Использование перечисленных данных трех типов позволяет достаточно точно оценить рыночную долю.

Анализ конкуренции. С учетом того, что конкуренты имеют определенную рыночную долю, важной задачей является тщательное изучение поведения конкурентов. На практике основное внимание уделяется изучению комплекса маркетинга конкурентов, при этом обычно выделяется только один его элемент (например, продуктовая политика или ценовая политика). При таком подходе к маркетинговым исследованиям основное внимание концентрируется на наиболее важных (в данный момент времени) инструментах в конкурентной борьбе.

Следует учитывать, что в долгосрочном плане не менее важную роль может играть сбор более подробной информации о

конкурентах по таким вопросам, как данные об организации продаж, корпоративной философии, изменениях маркетинговой стратегии и стратегии развития компании в целом, изменениях в расходах на рекламу и т. д. Информация по всем этим аспектам будет давать более широкое и глубокое представление о конкурентах, что может быть принято во внимание при разработке собственной стратегии. Исследования конкуренции всегда носят сопоставительный характер. Действие конкурента сравнивается с собственными действиями, позиция конкурента сравнивается с собственной позицией.

Почему в исследованиях конкуренции внимание часто фокусируется на одном из компонентов комплекса маркетинга? Это делается потому, что таким образом легче дать ответ на следующие вопросы:

- как компания может заимствовать опыт деятельности конкурентов;

- как можно сопоставлять позиции в конкурентной борьбе.

Здесь мы преимущественно рассматриваем конкуренцию между различными торговыми марками: различные марки средств для бритья, различные марки кофе. Какой бы вид конкуренции ни рассматривался, необходимо иметь в виду следующее. При наблюдении за конкурентами имеется возможность только обнаружить определенные действия, т. е. результаты принятых решений. Но сами решения, а также их обоснование, остаются, как правило, неизвестными.

Естественно, что конкуренция зависит не только от типа рынка. Прохождение различных стадий жизненного цикла продукта часто меняет конкурентную ситуацию, Гетерогенная олигополия часто приводит к монополистической конкуренции, когда на рынке появляется больше продавцов.

Из вышесказанного следует, что различные ситуации на рынке могут быть причиной усиления внимания к какому-либо одному элементу комплекса маркетинга, что в свою очередь должно найти отражение в преимущественной ориентации маркетинговых исследований на наиболее важные, с точки зрения руководства компании, аспекты деятельности конкурентов.

Возможно, что конкурент имеет в своем распоряжении большие возможности для исследований, лучше организованную систему сбыта, творчески мыслящий отдел продвижения, продвинутую и известную на рынке торговую марку, сформированную репутацию в отношении качества, патентные права и т. д.

В ряде случаев компания может устанавливать более низкие цены, потому что она:

- имеет большие возможности контроля источников сырья;
- предоставляет скидки в связи с масштабом деятельности;
- имеет очень выгодное место расположения.

Вместе с тем повышение качества собственных маркетинговых исследований также может являться одним из направлений усиления конкурентоспособности компании.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

Афони́на К. В. Маркетинговые коммуникации // Маркетинг и менеджмент в транзитивной экономике / под общ. ред. ак. А. И. Муравьева : сб. ст. молод. ученых. СПб.: Изд-во СПбГУФ, 1998.

Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг: учебник для вузов, 3-е изд. М.: Питер, 2004.

Вендлер З. Иллокутивное самоубийство // Новое в зарубежной лингвистике. Вып. 16. 1985.

Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика: пер. с англ. М.: Дело, 1991;

Дизель П. М., Мак-Кинли, Раньян У. Поведение человека в организации: пер. с англ. М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1993

Гурочкина А. Г. Когнитивный и прагмасемантический аспекты функционирования языковых единиц в дискурсе : учеб. пособие. СПб: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2005.

Елизарова Г. В. Культура и обучение иностранным языкам. СПб.: КАРО, 2005.

Зайталь Х., Татаренко В. Н., Круглов А. В. Методология исследования операций в системах маркетинга / под общ. ред. Г. Л. Багиева. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2004.

Зельдович Б. З. Основы организационного поведения: учеб. пособие. М.: Экзамен, 2006.

Иссерс О. С. Коммуникативные стратегии и тактики русской речи. Омск: Омск. гос. ун-т, 1999.

Ковальчук А. С. Основы имиджологии и делового общения: учеб. пособие для студ. вузов; 5-е изд., перераб. и доп. Ростов н/ Д: Феникс, 2007 (Высшее образование).

Курбатова Н., Сикачева И. Техника проведения совещания // Консультант. 2005. № 23.

Хол И. Эффективность управленческих решений. М.: Прогресс, 1975.

Морозов А. В. Деловая психология: курс лекций; учебник для высш. и ср. спец. учеб. заведений. М.: Союз, 2000.

Окольнішнікова І. Ю. Формирование и развитие маркетинговых коммуникаций в условиях индивидуализации потребительского спроса: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб: СПбГУЭФ. 2011.

Основы теории коммуникации: учеб. пособие / отв. ред. Д. П. Гавра. Ч. 2. СПб.: Роза мира, 2006.

Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб. пособие. СПб.: Знание, 2001.

Романова Н. П., Багин В. В., Романова И. В. Деловой этикет на Востоке: настольная книга бизнесмена: учеб. пособие для вузов. М.: Восток-Запад, 2005.

Старобинский Э. Е. Основы менеджмента в коммерческой фирме. М.: Интел-синтез, 1994.

Тер-Минасова С. Язык и межкультурная коммуникация. М.: Слово / Slovo, 2000.

Тимофеев М. И. Деловое общение: учеб. пособие для вузов. М.: Изд-во РИОР, 2006.

Трухачев В. И., Лякишева И. Н., Михайлова К. Ю. Международные деловые переговоры: учеб. пособие для вузов в обл. учета, финансов, налогообложения и миров. экономики; 3-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика; Ставрополь: Аргус, 2005.

Фуллер Д. Управляй или подчиняйся! Проверенная техника эффективного менеджмента: пособ. для школ бизнеса; пер. с англ. М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1992.

Черчилль Г. А. Маркетинговые исследования. СПб.: Питер, 2006.

Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент: теория и практика. М.: Наука, 1993.

Дэна Д. Преодоление разногласий: как улучшить взаимоотношения на работе и дома; пер. с англ. СПб.: Ин-т личности; Ленато; Палантир, 1994.

Шейла М. Революция в российском управлении. М., 1992.

Austin J. How to do things with words? Oxford, 1962.

Searle J. Speech Acts. An essay in the philosophy of language. Cambridge, 1970.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Багиев, Г. Л. Маркетинг : [учебник для вузов] / Л. Г. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн ; под общ. ред. Г. Л. Багиева. 3-е изд. М. : Питер, 2004. 736 с.

Зельдович, Б. З. Основы организационного поведения : [учеб. пособие] / Б. З. Зельдович. М. : Экзамен, 2006. 350 с.

Ковальчук, А. С. Основы имиджологии и делового общения : [учеб. пособие для студ. вузов] / А. С. Ковальчук. 5-е изд., перераб. и доп. Ростов-н / Д : Феникс, 2007. 283 с. (Высшее образование).

Морозов, А. В. Деловая психология : [курс лекций; учебник для высш. и ср. спец. учеб. завед.ений] / А. В. Морозов. М. : Союз, 2000. 576 с.

Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : [учеб. пособие] / А. П. Панфилова. СПб. : Знание, 2001. 496 с.

Романова, Н. П. Деловой этикет на Востоке : настольная книга бизнесмена : [учеб. пособие для вузов] / Н. П. Романова, В. В. Багин, И. В. Романова. М. : Восток–Запад, 2005. 304 с.

Тер-Минасова, С. Язык и межкультурная коммуникация / С. Тер-Минасова. М. : Слово/Slovo, 2000. 624 с.

Тимофеев, М. И. Деловое общение : [учеб. пособие для вузов] / М. И. Тимофеев. М.: Изд-во РИОР, 2006. 125 с.

Трухачев, В. И. Международные деловые переговоры : [учеб. пособие для вузов в обл. учета, финансов, налогооблож. и миров. экономи-

ки] / В. И. Трухачев, И. Н. Лякишева, К. Ю. Михайлова. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика ; Ставрополь : Аргус, 2005. 224 с.

Фуллер, Д. Управляй или подчиняйся! : проверенная техника эффективного менеджмента : [пособ. для школ бизнеса] : пер. с англ. / Д. Фуллер. М. : Фонд «За экономическую грамотность», 1992. 287 с.

Черчилль, Г. А. Маркетинговые исследования / Г. А. Черчилль. СПб. : Питер, 2006. 752 с.

Учебное издание

БИЗНЕС-КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие

Редактор А. В. Лужкова

Верстка А. В. Лужковой

Подписано в печать 16.01.2012. Формат 60X84¹/₁₆
Бумага офсетная. Гарнитура CharterITC. Печать офсетная.
Печ. л. 8,5. Тираж 50 экз. Заказ 115.

Отпечатано в Лаборатории оперативной печати факультета журналистики
Санкт-Петербургского государственного университета
199004, Санкт-Петербург, В. О., 1-я линия, д. 26

**Федеральное агентство железнодорожного транспорта
Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»**

В. Л. Ситников, А. В. Комарова, Т. В. Слотина

**ПРАКТИКУМ ПО ПСИХОЛОГИИ
КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

Учебное пособие

**Санкт-Петербург
ПГУПС
2011**

Федеральное агентство железнодорожного транспорта
Федеральное государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ПЕТЕРБУРГСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»

В. Л. Ситников, А. В. Комарова, Т. В. Слотина

**ПРАКТИКУМ ПО ПСИХОЛОГИИ
КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

Учебное пособие

Санкт-Петербург
ПГУПС
2011

УДК 159.923
316.6 (075.8)
ББК 88.36363
С41

Р е ц е н з е н т ы:

доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой педагогики и педагогической психологии, зам. декана факультета психологии по научной работе, руководитель лаборатории профессионального и личностного развития ГОУ ВПО «Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова *М. М. Кашанов*;
кандидат психологических наук, доцент кафедры «Прикладная психология» ФГОУ ВПО «Петербургский государственный университет путей сообщения» *М. В. Карагачева*

Ситников В. Л.

С41 Практикум по психологии командообразования : учеб. пособие / В. Л. Ситников, А. В. Комарова, Т. В. Слотина. – СПб. : Петербургский гос. ун-т путей сообщения, 2011. – 217 с.

ISBN 978-5-7641-0005-0

Предлагаемое учебное пособие посвящено одной из самых популярных и практически ориентированных тем в современной прикладной психологии – теме командообразования. Несмотря на достаточно большое количество работ, вышедших за последние десятилетия в этой области психологических знаний, интерес к ней не исчерпаем. Актуальность и практическая ценность данного издания заключается в гармоничном сочетании основ теории командообразования и разнообразных практикумов в форме технологий проведения дискуссий и деловых игр, тестов и опросников, описания упражнений из социально-психологических тренингов и заданий для индивидуальной работы и т. д.

Особый интерес и специфику данного практикума представляет то, что в отличие от других подобных изданий, авторы не пересказывали западные источники, не отреклись от «советского прошлого», а опирались на уникальный отечественный опыт формирования и развития коллектива и личности в коллективе, творчески реализуемый в современных условиях.

Учебное пособие написано в соответствии с компетенциями в подготовке психологов по модулю «Психология командообразования», являющемуся вариативной частью на основании стандартов 3 поколения и может быть использовано в работе со студентами профильных и непрофильных факультетов.

Материал пособия будет полезен будущим бакалаврам, магистрам психологии, а также всем специалистам в области управления.

УДК 159.923
316.6 (075.8)
ББК 88.36363

ISBN 978-5-7641-0005-0

© Петербургский государственный университет путей сообщения, 2011
© Ситников В. Л., Комарова А. В., Слотина Т. В., 2011

*Плохо, если о тебе некому заботиться.
Еще хуже, если не о ком заботиться тебе.
Станислав Ежи ЛЕЦ*

Введение

Чем больше накапливается неразрешенных проблем, тем больше хочется какой-то панацеи, которая смогла бы безболезненно и без напряжения устранить все проблемы и обеспечить крутое ускорение развития человека, организации, общества.

Сегодня одной из таких панацей для организаций любого уровня представляется создание команды. И это вполне закономерно, так как общественное развитие идет по спирали, но спираль эта приводится в движение маятником единства и борьбы противоположностей. Попытавшись, в начале 90-х, окончательно избавиться от коммунистических догм, российское общество решило избавиться от ведущей роли коллектива в развитии человека, организаций и общества. Стали настойчиво проповедоваться идеи и идеалы индивидуализма как наиболее эффективного способа достижения цели максимального развития. Коллектив стал пониматься как инструмент нивелирования личности, а фактическим двигателем прогресса стало считаться соперничество по принципу «выживает сильнейший».

Но развал промышленности и деградация общественных отношений, а также все усиливающееся отставание во всех сферах экономики, науки и образования, как от Запада, так и от Востока, привели к осознанию того, что индивидуализм – это тупиковый путь развития отдельной личности, предприятия, организации и общества в целом.

Анализ процессов, происходящих в наиболее эффективно развивающихся странах и экономических секторах, показал, что наиболее эффективно развиваются экономики, опирающиеся на принципы коллективизма и гуманизма по отношению к отдельной личности. Авторитарный стиль управления признается архаичным и неэффективным.

Сегодня большинство специалистов в области управления считают наиболее эффективным и перспективным командный стиль, при котором цели или миссия организации не просто разделяются сотрудниками на всех уровнях, а в полной мере согласуются с их личными целями.

Бытуют разные мнения о формировании команды. Одни считают, что команда может сформироваться сама собой в процессе совместной деятельности в условиях практически любого стиля управления: от авто-

ритарного до анархического. Другие думают, что все зависит от личности руководителя или от сложившегося подбора кадров, или от ситуации, в которой находится организация, или от стечения всех благоприятных для этого обстоятельств.

Исследования и практика управления доказывают, что процесс образования команды – не самопроизвольный, а имеет свои закономерности. Команда организации – это специфическое объединение, принципиально отличающееся от любых других видов групп.

В наше время появилось достаточно много различных пособий по командообразованию. Предлагаются различные семинары, тренинги, «тимбилдинги», «веревочные курсы». Подавляющее большинство из них, даже предлагающие авторские разработки, базируются на западных, прежде всего, американских технологиях и методиках, и практически никто не обращается к богатейшему отечественному опыту.

Одна из причин этого в том, что для России с петровских времен характерны две крайности: или «идолопоклонство перед Западом», или проповедование того, что «Россия – родина слонов». Поскольку сегодня наша страна демонстрирует резкое отставание научного и экономического развития, то преобладает первая крайность. Второй крайности не оставляет никаких шансов незнание (или крайне поверхностное знание) большинством современных экономистов и психологов, занимающихся проблемами управления, собственного уникального опыта эффективнейшего командообразования. И это неудивительно, потому что этот, поистине бесценный опыт, был реализован в области педагогики. Россия, конечно, не родина слонов, но первый опыт, опирающийся на точное понимание социально-психологических закономерностей и механизмов формирования команды, был реализован и при этом достаточно полно и методически точно описан Антоном Семеновичем Макаренко. Особенно ценно, но, увы, фактически не востребовано оказалось то, что А. С. Макаренко разработал и описал не просто процесс, а технологию создания многоуровневой команды, ориентированной на решение именно производственных задач.

Сегодня уже мало кто знает, что воспитанники Куряжской колонии НКВД для несовершеннолетних особо опасных преступников, ставшей впоследствии Коммуной имени Дзержинского, сами создали первый в СССР завод по выпуску самых современных в то время электродрелей и фотоаппаратов «ФЭД». Именно разработанная А. С. Макаренко система организации управления жизнью коммуны и производственных бригад стала первой в истории научно обоснованной и практически реализованной системой командообразования в сфере производства и воспитания. А первыми методическими пособиями по психологии формирования команды и технологии реализации командно-демократического стиля производственного управления и взаимодействия можно по праву считать: «Педагогическую поэму», «Флаги на башнях», «Марш тридцатого года» и множество статей А. С. Макаренко.

Входившему в полную силу авторитарно-командному стилю сталинского управления страной было невыгодно распространение идей и методов Макаренко, проверенных на самом передовом и технологически сложном производстве. А потому и самого А. С. Макаренко вскоре отстранили от руководства колонией-коммуной, а воспитанников лишили возможности работать на заводе.

Одному из авторов данного практикума довелось в семидесятых годах побывать в этой колонии, оставшейся колонией особо строго режима для особо опасных несовершеннолетних преступников. Ничего, кроме портрета Макаренко в кабинете начальника колонии, не напоминало об уникальном психологическом, педагогическом и производственном эксперименте 30-х годов.

Но остались книги, опередившие свое время и практически невостребованные в современной России. Удивительно, но в СССР, не говоря о нынешней России, не было издано ни одного сколь-нибудь полного собрания сочинений А. С. Макаренко. Первое семитомное собрание сочинений вышло в 1950–52 годах, второе, несколько расширенное, после 20-го съезда, третье – восьмитомное (даже урезанное по сравнению со вторым) – вышло в начале 80-х, когда в капиталистической ФРГ уже переиздавалось 15-томное собрание сочинений А. С. Макаренко.

Первого сентября 1991 года, через 10 дней после августовского путча, ректор одного из крупнейших педагогических вузов страны, поздравляя по телевизору с Днем Знаний, призывал к отказу от тоталитарной педагогики Макаренко, поскольку она препятствует развитию человека, подавляя, нивелируя личность. Таковы гримасы отечественной истории: в период зарождающегося тоталитаризма лишать гениального организатора любимой работы за излишнюю демократию, а в период провозглашения демократических принципов – то же самое громить за тоталитарность.

Похожая участь постигла и академика Игоря Петровича Иванова – самого выдающегося последователя А. С. Макаренко. Он творчески развил идеи А. С. Макаренко, доказав тем, кто прикрывая собственную никчемность, говорил, что его опыт «тюремной педагогики» не применим в обычных условиях. Когда в конце 40-х годов, после окончания с отличием философского факультета Ленинградского университета И. П. Иванов пришел в школу и начал преподавать психологию и логику (да, в то время старшеклассники в обязательном порядке изучали эти предметы), ему поручили классное руководство в самом сложном 10 классе, от которого отказывались все педагоги. Именно там он впервые попробовал организовать отношения с учащимися на основе опыта А. С. Макаренко и убедился в действенности его системы.

Молодого, прекрасно образованного (в частности, достаточно свободно владевшего несколькими иностранными языками), энергичного и

творчески работающего педагога быстро заметили и перевели в Ленинградский обком, а затем в ЦК комсомола, где он, отвечая за организацию работы школьного комсомола, много ездил по стране и получил возможность непосредственно изучить самый интересный опыт пионерских и комсомольских организаций школ. Его интересовали не показатели и отчеты, а реальные дела, в которых проявлялись инициатива и созидательная деятельность самих ребят, формы и методы их совместной с педагогами творческой деятельности.

Особое внимание привлекала широко развернувшаяся еще в предвоенные годы бескорыстная тимуровская (кто уже не знает, что это такое – прочтите «Тимур и его команда» А. П. Гайдара), шефская работа пионерских отрядов. Но вскоре, несмотря на прекрасную перспективу номенклатурной карьеры, со всеми ее привилегиями, Игорь Петрович покидает ЦК ВЛКСМ, Москву и возвращается в Ленинград, где начинает вплотную заниматься научно-исследовательской работой в НИИ.

После блестящей защиты диссертации, первым оппонентом на которой был Б. Г. Ананьев, И. П. Иванов не становится кабинетным ученым. Он активно разрабатывает систему воспитания молодежи на принципах подлинно демократического включения в деятельную заботу об улучшении окружающей жизни. Работая научным сотрудником в институте Б. Г. Ананьева, он в 1956 году вместе с единомышленниками создает СЭН – Союз энтузиастов, где старшие вожатые школ ищут, обсуждают, апробируют и реализуют новые методы и формы работы со школьниками.

Благодаря этому общественному объединению начался уникальный социальный эксперимент, не имевший аналогов в истории. В 1959 году на базе школы пионерского актива Дома пионеров и школьников Фрунзенского района (ДПШ) возникает неформальное объединение педагогов и школьников разного возраста – постоянно действующий сводный коллектив представителей всех школ района, пионеров и вожатых, получивший на первом многодневном общем сборе, состоявшемся в марте 1959, название КЮФ – Коммуна юных фрунзенцев. Затем в него вливаются и взрослые, не имевшие прежде отношения к педагогике: студенты, выпускники консерватории, рабочие, которые, побывав на одном сборе, навсегда увлекаются работой с детьми. Все вместе, движимые мыслью и энергией Игоря Петровича, они создают уникальную систему формирования команды и развития личности в коллективной творческой деятельности, целью которой является общая практическая забота об улучшении окружающей жизни, о близких и далеких людях.

О созидательном потенциале этой системы и ее эффективности говорит то, что это единственная за всю историю человечества система воспитания, которая на самом первом этапе широко распространялась детьми, а не взрослыми. Вначале во Фрунзенском районе, а затем и в других школах Ленинграда и области, а вскоре и по всему Советскому Союзу стали возни-

катель неформальные объединения, нередко, по примеру КЮФа, называвшие себя клубами юных коммунаров (КЮК), как бы подчеркивая этим свой неформальный статус, не относящийся непосредственно к заформализованному комсомолу или пионерии.

Именно по инициативе старшеклассников, побывавших в начале 60-х годов во Всероссийском пионерском лагере «Орленок», в стране к 1963 году возникло более 500 КЮКов – клубов старшеклассников, созданных по инициативе школьников, на свой страх и риск поддержанных отдельными взрослыми, и действовавших по системе И. П. Иванова (при этом, практически ничего не знаящих ни о нем самом, ни о том, что у этой системы коллективной творческой деятельности есть автор).

Но как неоднократно доказывала отечественная история – «Нет пророка в своем отечестве». Меньше, чем через год после того, когда, буквально после первого трехдневного сбора школьников, прошедшего на базе Фрунзенского ДПШ, общественная жизнь школьных пионерских организаций, казалось бы, окончательно погрязших в формализме, забурлила, комсомольскими чиновниками начали задаваться вопросы: «А что это за такая неформальная организация?», «Она что, противопоставляет себя комсомолу, пионерской организации?», «Почему они так недовольны тем, как мы организуем работу?», «Почему они отказываются готовить пионерские сборы и комсомольские собрания по рекомендациям или даже по замечательным готовым сценариям, утвержденным вышестоящими органами?» и т. п. Многие авторитарные директора школ, конечно же, поддержали молодых бюрократов. Даже после разъяснения важности проведения этого эксперимента, пришедшего из школьного отдела ЦК ВЛКСМ с рекомендацией поддержать его, противодействие не прекратилось, а стало еще более тонким и изощренным.

Осенью 1962 года И. П. Иванов был вынужден уйти из созданного им уникального неформального объединения, которое после его ухода стало вариться «в собственном соку» и из большого, постоянно развивавшегося коллектива, еще в год своего рождения насчитывавшего более 400 человек, постепенно превратившегося в небольшую элитарную группу. Увы, так происходило не только с КЮФом, но и со многими другими подобными объединениями, поверившими с собственную исключительность и сосредоточившимися только на заботе о себе, своем коллективе. Они остались командой, но перестали быть коллективом, нацеленным на улучшение окружающей жизни. Именно благодаря подобным объединениям появился и такой аргумент противников системы Иванова: «это элитарная педагогика, педагогика для умненьких». Но люди, хорошо знакомые с этой системой, понимают, что это не так. В этих коллективах были и дети профессоров, и дети партийных чиновников (в меньшинстве), и дети рабочих, и дети служащих; комсомольский актив и бывшая дворовая шпана...

Может возникнуть вопрос: «А какое отношение к проблеме современного командообразования имеет педагогическая система И. П. Иванова, созданная более 50 лет назад?».

Самое непосредственное. Любое изменение системы управления и производственных отношений требует предварительной подготовки и обучения персонала. Сегодня одной из наиболее эффективных методик социально-психологического обучения заслуженно считаются тренинги, или так называемые Т-группы, которые известный американский психолог Кьел Рудестам назвал величайшим социальным изобретением человечества, сделанным, по его словам, Карлом Роджерсом в 1962 году. Но еще в 1956 году И. П. Ивановым был организован Союз энтузиастов, объединивший около 20 старших пионервожатых ленинградских школ, который, практически в режиме Т-группы, разрабатывал фактически тренинговые формы и методы коллективной творческой деятельности школьников. А к 1962 году система командообразования, разработанная И. П. Ивановым и его последователями – теория и технология группового влияния на личностное развитие – была реализована в сотнях подростковых объединений.

А. С. Макаренко и И. П. Иванову удалось определить ключевой принцип формирования настоящей команды и разработать технологию его реализации в процессе совместной деятельности. Этим ключевым принципом является организация деятельности группы, направленной на общую заботу об окружающем мире, окружающих людях и о самих членах группы. А. С. Макаренко вывел «формулу»: важнейшим условием развития личности является не «труд-работа», а «труд-забота». И. П. Иванов, опираясь на теорию и практику А. С. Макаренко, на собственное фундаментальное образование в области философии, психологии и педагогики, проведя глубочайший анализ и обобщение опыта самодеятельных организаций, разработал уникальную систему, включающую теорию и технологию развития личности в процессе коллективной творческой созидательной деятельности. Это сплав философских, психологических и педагогических концепций и технологий, реально действующая психотерапевтическая система развития и гармонизации личности, то есть система гармонизации отношений конкретного человека с другими людьми, с обществом и с самим собой. Система, дающая реальные инструменты для создания команды и высшего уровня ее развития – коллектива.

В 1995 г. журнал «Фай Дельта Кэппен» опубликовал «сенсационные» материалы. Американские ученые заявили о революции в образовании. На основе глубокого анализа истории воспитания и развития человека они пришли к выводу, что нашли эффективный способ развития личности. И это отнюдь не индивидуализм, так характерный для западного общества, а включение человека в социальное действие, во взаимообмен заботой. Об этом мы пятнадцать лет назад прочитали в газете «Первое сен-

тября», где основатель и первый главный редактор этой газеты, член-корреспондент Российской Академии образования С. Л. Соловейчик справедливо отметил, что это открытие совершено не американцами, а нашим выдающимся педагогом И. П. Ивановым в начале 50-х гг. и горько заметил далее: «И вот открытие русского ученого Иванова приходит к нам из Америки. Теперь будем нудно спорить о приоритетах».

Мы не предлагаем спорить о приоритетах, т. к. и отечественные, и зарубежные исследования базируются на общечеловеческих гуманистических принципах, на понимании фундаментальных закономерностей и механизмов психического развития человека и общества. В гуманистической психологии (А. Маслоу, К. Роджерс), психоанализе (Э. Фромм, Э. Эриксон), гештальт-психологии (Ф. Перлз, Э. Шостром) с различных позиций забота зрелой личности о других понимается как необходимое условие ее самоактуализации, достижения внутренней целостности и психологического здоровья в целом. Но необходимо знать собственные корни и понимать, что в России накоплен ценнейший опыт формирования самоактуализирующейся личности, действующей в коллективе, в команде.

Увы, сегодня не только молодые, но и весьма зрелые психологи и педагоги очень часто проявляют незнание отечественного опыта создания эффективной команды, действующей на демократических принципах, считая и утверждая, что настоящие гуманистические психологические технологии разработаны на Западе, а в России и Советском Союзе был только авторитарно-бюрократический стиль управления. Три года назад в Швейцарии, на конференции международной Ассоциации морального образования, посвященной столетию Л. Колберга, американский профессор М. Берковиц прочел актовую лекцию о современных подходах к моральному образованию в США. С каким упоением он говорил о роли группы в морально-волевом развитии личности подростков, о важности включения их в деятельную заботу об улучшении окружающей жизни, а не только о самих себе, правда, ни разу не упомянув ни А. С. Макаренко, ни И. П. Иванова, ни Россию, ни Советский Союз. По сути, это был гимн коллективизму и отповедь индивидуализму. Надо отдать ему должное, что в частной беседе он без колебаний признал приоритет России, а точнее Советского Союза в разработке теории и практики развития личности в коллективной творческой деятельности.

С начала 90-х годов прошлого века весьма разнообразно понимаемая «свобода личности» привела к отрицанию и разрушению сложившейся системы регуляции взаимодействия человека с государством и обществом. Особенно серьезной деформации оказалась подвержена система воспитательной работы с молодежью.

Характерной особенностью современных жителей России стало глубокое расслоение по всем параметрам: социальному, материальному, культурному, образовательному, интеллектуальному, национальному. В ре-

зультате происходит подмена ключевых понятий. Вместо таких жизненных принципов как: «Один за всех и все за одного», «Кто, если не ты? Когда, если не теперь?», «Не откладывай на завтра то, что можешь сделать сегодня», «Завтрашняя радость» («Завтра будет лучше, чем вчера»), «Сам погибай, а товарища выручай» и т. п. стали исповедоваться индивидуалистические: «Каждый за себя», «Оно тебе надо?», «Не откладывай на завтра то, что можно отложить на послезавтра», «Дайте все и сразу», «Спасайся, кто может» и т. д.

Происходит потеря устойчивых жизненных ориентиров. Вместо коллективизма процветает индивидуализм. Сегодня для большинства «КАЗАТЬСЯ» важнее, чем «БЫТЬ». Процветает забота только о себе, вместо триединства заботы: о мире, о людях, о себе.

Все это происходит на фоне глобализации, слиянии идей, капиталов и средств производства. Сегодня руководитель любого уровня стремится к тому, чтобы быть наиболее эффективным. Но как этого добиться в условиях, когда современные предприятия, кажется, уже достигли предела своей конкурентоспособности в области цен и качества? Многие современные экономисты и управленцы считают, что остается практически один ресурс – повышение квалификации персонала в области деловой эффективности. И основные надежды сегодня возлагаются на командообразование.

Как уже отмечалось, сегодня заслуженную популярность среди современных руководителей приобрели тренинговые формы повышения квалификации и переподготовки персонала, прежде всего управленческого. В основе практически всех современных тренинговых программ, активно применяемых в подготовке кадров и обучении персонала, лежат зарубежные социальные технологии, иногда модифицированные, исходя из собственного опыта отечественных тренеров, полученного, как правило, еще в школьном и студенческом возрасте. К этим же тренинговым формам и программам в некоторой степени можно отнести и так называемые оргдеятельностные игры.

Мало кто отдаст отчет в том, что эти тренинговые и игровые оргдеятельностные формы и методы так легко и быстро оказались восприняты на постсоветском пространстве именно благодаря находкам А. С. Макаренко и И. П. Иванова, а также большого количества педагогов (профессиональных и так называемых «общественников»), ставших их сторонниками и последователями. Эти педагоги вместе со своими воспитанниками в повседневной, обыденной жизни практически моделировали в локальных условиях идеальные отношения возможного будущего.

Конструируя свои коллективы, организуя совместную деятельность разновозрастных коллективов, они включали будущих взрослых в отношения бескорыстной совместной дружеской деятельности по улучшению окружающей жизни, тем самым формируя навыки взаимодействия, взаимо-

понимания, взаимодоверия и взаимопомощи, без которых невозможно формирование настоящей команды. В этом взаимодействии происходило переживание новых возможностей отношений с окружающим миром и самим собой, создавались образы желаемого будущего, закрепление способов его построения. Как правило, наиболее часто и успешно это реализовывалось во внешкольной деятельности, в пионерских и трудовых лагерях или студенческих отрядах.

А затем, во взрослой жизни, бывшие школьники, не только прошедшие официальную, часто чрезмерно забюрократизированную систему пионерской и комсомольской организации, но и получившие опыт творческой, активной, неформальной жизнедеятельности объединений, действовавших на основе идей и методов А. С. Макаренко и И. П. Иванова, нередко вспоминали эти образы, сожалея, что во взрослой жизни не встречаются коллективов с такими отношениями творческого и ответственного взаимодействия, но сами, становясь руководителями и настоящими профессионалами, нередко обращались к этим образам школьной или студенческой поры, и нередко им удавалось создавать прекрасные коллективы единомышленников, способные решать самые сложные задачи. Конечно, встречаются руководители, изначально одаренные организаторскими способностями, но таких единицы.

Выдающимся достижением А. С. Макаренко и И. П. Иванова является то, что они, обладая не только организаторскими, но и исследовательскими способностями, смогли, анализируя обыденную педагогическую практику, увидеть наиболее эффективные пути формирования деятельного творческого коллектива и закономерности его развития, обобщить их в теории и разработать методику, позволяющую технологически четко добиваться воспроизводства творческих коллективов, действующих на реально демократических началах, создающих и реализующих социально значимые проекты.

Ключевыми элементами их системы являются:

- деятельная забота об улучшении окружающей жизни;
- отношения творческого содружества разных поколений коллектива;
- регулярная смена руководителей всех уровней;
- включение всех членов (независимо от возраста, опыта, квалификации) в целеполагание, коллективное планирование и подведение итогов любой деятельности с обязательной позитивной оценкой каждого, внесшего реальный вклад в достижение желаемого результата;
- сохранение многообразных традиций и ритуалов коллектива;
- бодрый, «мажорный» тон даже в самых сложных ситуациях;
- требовательное и бережное отношение к каждому члену коллектива, сформулированное А. С. Макаренко в формуле: «Как можно больше уважения к человеку и как можно больше требовательности к нему».

В условиях административно-командной системы создавались коллективы, действовавшие на реально демократических принципах. Или, говоря в терминах управления: в авторитарной структуре организации действовали подразделения, основанные на демократическом, патисипативном стиле управления, обеспечивавшем максимальное участие всех членов подразделения в организации эффективной деятельности. Это достигалось благодаря участию каждого в совместном определении цели и задач (миссии) своего коллектива, в совместном планировании, в коллективной подготовке и творческом проведении каждого конкретного дела, в общем обсуждении итогов, результатов и возможностей их использования в дальнейшей деятельности коллектива. При этом в коллективе была система постоянной ротации руководителей всех постоянных и временных структурных подразделений. При такой включенности в жизнедеятельность коллектива каждый чувствовал свою персональную ответственность за свой круг обязанностей, каждый имел опыт и исполнителя, и руководителя.

В предлагаемом практикуме приводятся тексты для анализа, задания, упражнения, игры, эксперименты, разработки технологий формирования команды, различные формы и методы организации и формирования команды, ориентированной на совместную созидательную деятельность в различных организациях, учреждениях, предприятиях и учебных группах, а также методики психологической диагностики личности и группы, способствующие процессу командообразования.

Зав. кафедрой прикладной психологии ПГУПС,
доктор психологических наук, профессор
В. Л. Ситников

ГРУППА – КОМАНДА – КОЛЛЕКТИВ

Понятия группы, команды, коллектива.

Их сходство и различия.

Оценка эффективности взаимодействия
и результативности команды

Группой называется ограниченная общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков. Величина, структура и состав группы определяются целями и задачами деятельности. Сформировавшиеся в группе отношения влияют на эффективность групповой деятельности.

Группы достаточно давно стали предметом изучения и имеют достаточно разветвленную классификацию:

- по общественному статусу выделяют: формальные (официальные) и неформальные (неофициальные) группы;
- по размеру: большие, малые, микрогруппы (диады, триады);
- по непосредственности взаимосвязей: реальные (контактные) и условные;
- по уровню развития: низкого уровня развития (ассоциации, корпорации, диффузные группы) и высокого уровня развития (коллективы);
- по значимости: референтные группы и группы членства и т. д.

Практически каждый вышеперечисленный вид группы имеет свои разновидности. Так среди формальных групп выделяют **трудовой (производственный) коллектив**, выполняющий определенную общественно-значимую работу. Трудовым коллективом может называться как группа, объединяющая всех сотрудников большого завода, фабрики или учреждения, так и группа, включающая членов небольшой бригады, звена, отдела. К разновидностям подобного типа коллективов можно отнести коллективы студентов и учащихся вуза, техникума, училища, школы, учебной группы, класса. К формальным группам относятся также **рабочие (целевые) группы**, создаваемые с целью и на время выполнения определенного задания; **комитеты и комиссии** – специальные и постоянные группы, которым делегированы отдельные полномочия по управлению, координации деятельности; **команды** – соподчиненные группы руководителя – лидера и его сотрудников и т. п.

А. В. Петровский и К. К. Платонов предложили свое видение иерархии контактных групп, которая предполагает постепенное усложнение и изменение взаимоотношений и возрастание уровня опосредованности взаимодействия индивидов в зависимости от характера их межличностных взаимоотношений.

I. Диффузная группа – межличностные отношения существуют, но не опосредуются содержанием групповой деятельности.

II. Ассоциация – межличностные отношения опосредуются личностно значимым для каждого содержанием групповой деятельности.

III. Корпорация – межличностные отношения опосредуются личностно значимым, но асоциальным по своим установкам содержанием групповой деятельности.

IV. Коллектив – межличностные отношения опосредуются личностно значимым и общественно ценным содержанием групповой деятельности [16].

Несколько иные этапы развития группы как коллектива предлагал Л. И. Уманский. Начальную точку формирования коллектива он называл *группа-конгломерат*, называя так любую впервые собравшуюся в одно время на одном пространстве, не имеющую даже формального наименования. На следующем этапе, после получения названия (например «Пятый отряд») появляется *номинальная группа*, в процессе осознания и принятия целей деятельности становящаяся *группой-ассоциацией*, после чего начинается *этап автономизации группы*, на котором происходит формирование довольно высокого внутреннего единства, происходит идентификация членов со своей группой. На этом этапе определяется: станет ли группа коллективом, определив себе социально значимые цели и приняв на себя достаточно серьезные обязательства по реализации этих целей, или она выберет *путь группы-корпорации*, изолированной от других групп общества и начнет осуществлять свои цели любой ценой, нередко за счет других групп общества. Исследования Л. И. Уманского, А. Г. Кирпичника, А. В. Лутошкина, В. Я. Подорога, М. С. Резниковой, И. М. Чернышова и др. показали, что далеко не все группы одинаково проходят все эти этапы. Деятельность некоторых групп нередко останавливается уже на втором или третьем этапе. Другие группы очень быстро проходят все этапы, достаточно быстро превращаясь в группы-корпорации или достигая уровня настоящего коллектива. Этот процесс не происходит линейно и равномерно. Какие-то группы, быстро достигнув более высокого уровня, могут затем откатиться на более низкий уровень или из группы-коллектива превратиться в группу-корпорацию.

В качестве иллюстрации всех вариантов развития группы очень показательны опыт Коммуны юных фрунзенцев, действовавшей при ДПШ (дом пионеров и школьников, ныне Дом детского и юношеского творчества) Фрунзенского района Ленинграда, созданная в 1959 году научным сотрудником НИИ педагогики И. П. Ивановым и его единомышленниками:

В каждую из 30 школ района пришла телефонограмма из Дома пионеров и школьников с просьбой тогда-то, туда-то (с указанием конкретного времени и места) прислать пионера с цветочком. Больше никаких разъяснений и указаний на класс, пол, успеваемость, увлечения и т. п. не было. Собрались совершенно случайные люди, не знающие ни друг друга, ни того, зачем они пришли, что надо делать. Образовалась группа-конгломерат. Буквально в первые минуты по-

сле своего прихода они прошли стадию *номинальной группы*, разбившись на несколько команд, тут же придумав названия и девизы своих команд и выбрав временных командиров. Еще через несколько минут, обсудив полученные от старших предложения подумать о том, как сделать школьную жизнь интереснее и решив не только подумать, а придумав еще и включиться в осуществление задуманного, они перешли на стадию *группы-ассоциации*. На этом этапе начинается единая жизнедеятельность группы, появляются проявления структурирования группы, определения возможностей каждого ее человека, входящего в нее, проявляются первые ростки настоящего группообразования.

На этом этапе, после совместно осуществленного поиска путей достижения общей цели, разработки плана совместных действий, определения необходимых средств, сроков и ответственных за выполнение каждого пункта плана, согласования и координации своего плана с соответствующими службами, группа, осознав свою специфику и отличие от других формальных и неформальных групп, осуществив буквально за несколько часов с момента прихода «с цветочком» групповую самоидентификацию, вновь возникшее объединение, перешло на этап *автономизации группы*. В процессе подготовки первой неформальной школы ученического актива Фрунзенского района группа «пионеров с цветочком» и нескольких взрослых за несколько встреч превратилась в настоящий коллектив, который в мартовские каникулы 1959 года организовал грандиозный сбор. На этом сборе за несколько дней очень интенсивной трудовой, интеллектуальной, культмассовой, спортивной и другой разнообразной творческой совместной деятельности более 450, прежде разрозненных представителей разных классов всех школ района, превратились в дружный, инициативный сложноструктурированный *коллектив*. Он объединил, в качестве структурных подразделений, 15 постоянных отрядных коллективов (в которые входили ребята их нескольких школ) и множества временных сводных команд (включавших ребят из разных отрядов и школ), возникающих в зависимости от конкретных задач, решаемых сводным и отрядными коллективами. В конце, на подведении итогов сбора (как сказали бы современные американизированные «тренеры»: «Проводя дебрифинг и шеринг»), не желая расставаться, ребята решили этот временный коллектив сделать постоянным и назвать его «КЮФ – Коммуна юных фрунзенцев». А еще через два года, побывав во Всероссийском лагере «Орленок», фрунзенцы передали свой опыт представителям самых разных регионов СССР и к 1962 году, благодаря «Орленку» и поддержке газеты «Комсомольская правда», в Советском Союзе насчитывалось уже более 500 подобных объединений, живущих по законам КЮФа.

Осенью этого же 1962 года КЮФ отказался от предложения И. П. Иванова распространить опыт Фрунзенского района на весь Ленинград. Методист ДПШ Ф.Я.Шапиро не захотела «работать на чужие ДПШ», ее поддержали некоторые старшие вожатые, а ребята, узнав, что вся их жизнь была «научным экспериментом» И. П. Иванова, оскорбились и, не желая быть «подопытными кроликами», фактически изгнали главного инициатора и организатора. С этого момента КЮФ из бурно развивавшегося многоуровневого, ориентированного на улучшение общественной жизни коллектива стал быстро превращаться в корпоративную, изолированную от общества, практически сектантскую группу, замкнувшуюся в высокомерном ощущении своей исключительности и, в конце концов, окончательно прекратившую свое существование.

Так, переключившись от общественно важных задач на свои узковнутренние интересы, прежде уникальный, мощно развивавшийся коллектив прошел пик своего развития, превратившись в небольшую и недолговременную группу-корпорацию, затем деградировав в периодически встречающуюся ассоциацию бывших кюфовцев, живущих с гордостью за воспоминания своего детства и юности.

Понятия **КОЛЛЕКТИВ** и **КОМАНДА** выходят за пределы понятия формальных групп и рассматриваются как наиболее высокий уровень развития группы. В определении этих понятий гораздо больше общего, чем различий. Они характеризуют группы, достигшие высшего уровня сплоченности, действующие как единая общность, в которой сочетаются преимущества формальных и неформальных групп при отсутствии их недостатков, обеспечивается наиболее эффективное достижение результатов организации и удовлетворение личных и социальных потребностей их членов.

Первое понятие – «коллектив» – как высший уровень развития группы – использовалось в официальной и неофициальной отечественной науке и практике управления, второе – «команда» – преимущественно в зарубежной. После распада Советского Союза и поспешного отказа не только от прежней идеологии, но и того, что ее напоминало, произошла трансформация, доходящая до совершенно некорректной подмены понятий. Не принимая или не зная отечественный опыт формирования и развития группы до уровня коллектива, некритично переводя или пересказывая по чужим переводам зарубежный опыт, некоторые авторы невольно или сознательно передергивают понятия, и тогда с удивлением приходится читать в учебниках, как то «авторитарный», то «органический» тип управления и организационной культуры называют «коллективным» или «коллективистическим» типом управления.

Групповые процессы в коллективе образуют стратометрическую структуру, основой которой является совместная деятельность, обусловленная личностно и социально значимыми целями. Первый уровень (страта) структуры коллектива образуют отношения его членов к содержанию и ценностям коллективной деятельности, обеспечивающие его сплоченность как ценностно-ориентационное единство. Второй уровень – межличностные отношения, опосредованные совместной деятельностью. Третий уровень – межличностные отношения, опосредованные ценностными ориентациями, не связанными с совместной деятельностью. Закономерности, действующие на третьем уровне структуры коллектива, не проявляют себя на втором, и наоборот, поэтому оценки, относящиеся, например, к фактам, экспериментально полученным в пределах третьего уровня, не могут быть перенесены на характеристику второго уровня и коллектива в целом.

А. С. Макаренко отмечал, что коллектив нельзя представить, если взять просто сумму отдельных лиц. [16, с. 229]. Он подчеркивал: «Коллектив возможен только при условии, что он объединяет людей на задачах деятельности, явно полезной для общества» [16, с. 449]. Таким образом, он ни в коем случае не отождествлял формальный «трудовой коллектив» с

понятием коллектива как высшей стадии развития группы. «Опыт коллективной жизни, – подчеркивал А. С. Макаренко, – есть не только опыт соседства с другими людьми, это очень сложный опыт целесообразных коллективных движений, среди которых самое видное место занимают принципы распоряжения, обсуждения, подчинения большинству, подчинения товарища товарищу, ответственности и согласованности» [16, с. 335]. Интересы личности и коллектива «вытекают не из простого общения, а из более глубокого социального синтеза» [16, с. 162].

Коллективы, созданные А. С. Макаренко, имели одну специфическую особенность, кардинально отличавшую их от подавляющего большинства других трудовых коллективов, даже от тех, которые можно отнести к IV высшему уровню развития группы. На всех уровнях управления коллективом, от первичных «отрядов» до высшего Совета Колонии или Коммуны, не было постоянного назначенного или избранного руководителя. Руководители всех уровней избирались на общем собрании коллектива не более, чем на полгода. На общих сборах происходило обсуждение и принятие всех основных управленческих решений. На них же давалась оценка деятельности каждого члена коллектива. Подобная организация управления трудовыми коллективами была в демонстрировавшей (до смерти И. Б. Тито и последовавшего вскоре распада страны) впечатляющие успехи Югославии, где руководитель за принятие решения без обсуждения с трудовым коллективом снимался с должности. Аналогичная система управления существует сегодня в израильских кибуцах, признанных одними из наиболее эффективных в мире аграрных предприятий.

Коллектив, по А. С. Макаренко, представляет собой «целенаправленный комплекс личностей, организованных, обладающих органами коллектива» [16, с. 207]. Понимание общей цели является одним из ключевых для формирования коллектива. Основываясь на огромном практическом опыте, А. С. Макаренко утверждал, что если перед коллективом нет цели, то нельзя найти способа его организации. [16, с. 120]

Причем, в настоящем коллективе цели личные не вступают в противоречие с целями первичного, «неделимого» коллектива, а эти цели определяются целями, идеологией всего общества. А. С. Макаренко писал: «Коллектив наших воспитанников... это прежде всего ячейка социалистического общества, обладающая всеми особенностями, правами и обязанностями всякого другого коллектива в Советской стране» [16, с. 449]. Он справедливо считал, что замкнутый в своих границах первичный коллектив стремится отойти от интересов общего коллектива.

Потому-то сегодня отказываются от термина «коллектив», подменяя его понятием «команда», что нет у современного общества идеологии, понимаемой и принимаемой обществом, следовательно, нет понятной общей, единой цели, а потому и не формируются, как говорил Макаренко, «отноше-

ния ответственной зависимости», определяющие организационную структуру коллектива. Понятие «команда» оказывается более соответствующим современным российским реалиям, характеризующимся раздробленностью общества, отсутствием идей, объединяющих разные социальные группы.

Основное отличие понятий «коллектив» и «команда» все же не в наличии или отсутствии идеологии, а в степени автономности, независимости от уровня организации, от общества. Как только что отмечалось, коллектив – «это прежде всего ячейка общества», он не может действовать независимо от общества, не разделяя его интересов, а тем более вопреки целям общества. Команда же может быть совершенно автономной, а может входить как структурное подразделение в команду более широкого уровня. Ее цели могут соответствовать целям общества, а могут находиться с ними в антагонистических отношениях. Если коллектив – по определению – не может быть асоциален, то команда может быть совершенно асоциальна, т. е. ее действия могут быть направлены во вред окружающим. По всем другим характеристикам понятия «коллектив» и «команда» практически идентичны.

Вот как сегодня различные ученые описывают понятие «команда» и ее признаки.

Базаров Т. Ю.: «Команда – группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей. Это особая форма организации людей, основанная на продуманном позиционировании участников, имеющих общее видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия» [4].

Карлоф Б., Седерберг С.: «Команда имеет общие черты с группой (история, нормы, будущее и т. п.), однако в команде более постоянный персонал, более жесткое распределение ролей, более ясная и формальная цель. Члены команды сыграны. Со стороны их также воспринимают как членов команды. Члены команды воспринимают участие в команде как вознаграждение. Команда стремится к общей цели. Члены команды действуют одинаково по отношению к окружению, все горды тем, что вместе могут добиться большего, чем в одиночку. В команде удовлетворяются потребности личности в причастности, уважении, успехе, даже если успех совместный. В команде, как правило, есть «примадонны», которых терпят до тех пор, пока их вклад оценивается выше, чем психологические издержки от их манер [15].

Томпсон Л.: «Команда – группа людей, которые зависят друг от друга в отношении информации, ресурсов, навыков и которые стремятся объединить свои усилия, для того, чтобы достичь общей цели» [26].

Американские специалисты Д. Л. Брэдфорд, Дж. Р. Катценбах, Д. К. Смит выделили достаточно жесткие различия между рабочими группами в организации и собственно командами, которые приведены в таблице 1 [8].

Различие между рабочей группой и командой

Рабочая группа	Команда
Сильный, четко обозначенный лидер	Соучастие в исполнении роли лидера всех членов
Индивидуальная ответственность	Индивидуальная и взаимная ответственность
Индивидуально произведенные продукты труда	Совместно произведенные продукты труда
Совещание проводит лидер	Лидер поощряет открытое обсуждение и активное участие в решении проблем в ходе совещания
Обсуждает, решает и делегирует	Совместно делает реальное дело

Ильин В. А., на основе анализа различных источников, считает, что команда характеризуется открытой и неформальной атмосферой, хорошим пониманием задачи и ее принятием, внимательным отношением к мнению всех членов команды, участием всех членов в обсуждении принципиальных вопросов, поощрением высказывания идей и выражения чувств, концентрацией конфликтов вокруг идей и методов, а не личностей, принятием решений на основе всеобщего согласия, а не просто мнения большинства [13].

За последние годы разработаны принципы подбора и работы команды, определены плюсы и минусы командной деятельности (см. табл.: 2, 3 по Зинкевич-Евстигнеевой Т. Д., Фролову Д. Ф., Грабенко Т. М. [8].

Таблица 2

Принципы работы команды

Принципы работы команды	Содержание
Добровольность вхождения в команду	Ключевой принцип формирования команды. В состав команды может быть включен только тот кандидат, кто добровольно изъявил готовность войти в состав команды на основе осведомленности и понимания всех условий ее деятельности
Коллективное исполнение работы	Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (последнее не исключается и в рамках команды)

Коллективная ответственность	Вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды
Ориентированность оплаты труда на конечный результат общекомандной работы	Все члены команды, независимо от занимаемых должностей, «приобретают», если команда в целом работала эффективно, и «теряют», если команда не достигла результата
Достойная значимость (стимул) стимулирования команды за конечный результат	Руководство должно обладать информацией о стимулах, значимых для кандидатов в члены команды. На основании этой информации составляется «фонд стимулирования». В качестве достойных стимулов могут выступать не только деньги, но другие способы поощрения, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях кандидатов. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата
Автономное самоуправление команды	Деятельностью членов команды управляет ее руководитель (лидер), а не административное начальство организации
Повышенная исполнительская дисциплина	Каждый член команды отвечает за конечный общекомандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды

Таблица 3

«Плюсы» и «минусы» организации команды

«Плюс»	Содержание
Время	Команда способна быстро и эффективно справиться с задачей, на решение которой обычно уходит значительное время
Креативность	Команда способна генерировать нестандартные решения, создавать «копилку решений»
Качество	Кодекс чести профессионала не позволит делать работу некачественно
Стиль	В команде нарабатывается опыт сотрудничества и взаимной поддержки
Координация	Команде не требуется менеджер, координирующий работу членов команды. Каждый посильно участвует в координации работ
Имидж	Наличие команды создает фирме выгодный имидж, вызывающий доверие клиентов
Перспектива	При наличии команды фирма имеет преимущества в получении выгодных заказов

Ценности	Работа в команде формирует созидательную систему ценностей у каждого члена команды
Рост	Работа в команде всегда содействует личностному и профессиональному росту членов команды, а значит, повышает эффективность команды в целом
«Минус»	Содержание
Время	Процесс образования команды растянут по времени
Деньги	Требуются средства на дополнительные тренинговые занятия (необходимо сформировать «командный дух»), на дополнительное обучение членов команды, на материальное стимулирование
Человеческий фактор	Резко возрастает ценность вклада каждого сотрудника: руководитель и каждый член команды должны быть психологически к этому готовы
Недирективность	Административно-командный стиль управления в команде «не проходит».
Уникальность	Модель команды не всегда пригодна для «тиражирования», каждую новую команду нужно создавать с особой тщательностью и бережностью
Индивидуальный подход	Многое держится на взаимоотношениях между ее членами, на «командном духе», системе ценностей, философии развития. Это категории тонкие и требуют постоянной поддержки, сопровождения

Мониторинг эффективности команды в целом [8]

Эффективность команды определяется на основании трех основных показателей:

- уровень эффективности межличностного взаимодействия;
- уровень согласованности действий в работе на общий результат;
- результативность, продуктивность.

Методика проведения

По истечении определенного периода (полгода, год) лидер оценивает работу своей команды по 10-балльной шкале по каждому из трех показателей и заносит результаты в сводную таблицу «Эффективность команды» в свою графу. Затем лидер организует обсуждение каждого показателя в команде и заносит коллегиальную оценку команды в соответствующую графу сводной таблицы.

Если высший руководитель проводит собственный мониторинг, он фиксирует результаты отдельно.

Таблица 4

«Эффективность команды»

Оценка	Уровень эффективности межличностного взаимодействия				Уровень согласованности действий в работе на общий результат				Результативность, продуктивность			
	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата	дата
Лидер команды												
Команда												

Описание шкал и показателей

Уровень эффективности межличностного взаимодействия

Чтобы оценить данный показатель, лидеру, а затем и членам команды необходимо честно и объективно ответить на следующие вопросы.

Были ли за истекший период в команде крупные конфликты между ее членами?

Были ли в команде за истекший период мелкие конфликты, недомолвки, обиды, неурядицы между членами команды?

Всегда ли члены команды следуют общекомандным ценностям?

Всегда ли члены команды этичны, внимательны по отношению друг к другу?

Умеют ли члены команды слушать друг друга?

Умеют ли члены команды строить конструктивный конфликт, владеют навыками аргументации, контраргументации?

В какой степени члены команды умеют контролировать эмоции во время острых дискуссий?

Можно ли сказать, что в команде присутствует благоприятный эмоциональный климат?

Таблица 5

Балл	Критерии
1–2	Последствия затяжного крупного конфликта до сих пор существенно влияют на микроклимат и стиль общения в команде. Или команда находится в состоянии скрытого конфликта: действия в соответствии с общекомандными ценностями носят лишь декларативный характер, у членов команды наблюдается множество негативных эмоций по отношению друг к другу, присутствует взаимное раздражение друг другом

3–4	<p>Команду периодически сотрясали мелкие конфликты, неурядицы. Или члены команды только начали строить между собой эффективные отношения, однако наблюдается довольно много таких коммуникативных трудностей, как взаимное непонимание, неумение слушать и слышать друг друга, чрезмерная эмоциональность, недостаточная тактичность. Присутствует ощущение «прохлады», напряженности в эмоциональном климате команды</p>
5–6	<p>Взаимоотношения в команде были достаточно благоприятными. Однако наблюдались ситуативные мелкие конфликты, которые члены команды довольно успешно разрешали.</p> <p>Члены команды стараются следовать общекомандным ценностям, однако не всегда им это удается; но осознанное стремление к этому есть.</p> <p>Члены команды стараются быть этичными, тактичными и внимательными по отношению друг к другу; однако случаются ситуативные проблемы в межличностной коммуникации.</p> <p>Члены команды постепенно осваивают технику конструктивного конфликта и стремятся контролировать собственные эмоции. Эмоциональный климат в команде достаточно благоприятный, взаимоотношения довольно открытые, конструктивные</p>
7–8	<p>Уровень эффективности межличностного взаимодействия в команде высокий. Наблюдаются бесконфликтность, четкое следование технологии конструктивного конфликта, объединенность командным духом.</p> <p>Члены команды внимательны, тактичны, открыты, порядочны и честны по отношению друг к другу. Умеют слушать и слышать друг друга, ценить вклад каждого в общее дело. Эмоциональный микроклимат благоприятный</p>
9–10	<p>В команде сформировался уникальный по своей доброжелательности микроклимат.</p> <p>Члены команды, с одной стороны, внимательны друг к другу, с другой – прекрасно владеют техниками эффективного общения, за счет чего в команде наблюдается высочайший уровень эффективности и конструктивного межличностного взаимодействия</p>

Уровень согласованности действий в работе на общий результат

Чтобы оценить данный показатель, лидеру и членам команде необходимо задуматься над следующими вопросами.

Все ли члены команды понимают, что такое общий результат?

Насколько команда умеет согласованно действовать?

Умеют ли члены команды не противоречить друг другу по мелочам, не «впадать в амбиции», когда вопрос связан с общим делом?

Насколько эффективно распределяются в команде роли и функции в процессе работы на общий результат?

Роли и функции в команде распределяются в соответствии с личными особенностями и способностями членов команды?

Бывает ли так, что члены команды, работая над одной проблемой, подводили друг друга или конфликтовали друг с другом?

Таблица 6

Балл	Критерии
1–2	Члены команды не понимают, что такое общий результат, и не умеют действовать согласованно. Наблюдается ситуация, описанная в басне И. А. Крылова «Лебедь, рак и щука»
3–4	Члены команды теоретически понимают, что такое общий результат, но не умеют действовать согласованно из-за того, что в определенный момент начинают доминировать личные амбиции, появляются противоречия. Роли и функции распределяются не адекватно способностям и возможностям каждого. Они жестко закрепляются, следовательно, потенциал каждого используется недостаточно. Результат достигается не за счет общей согласованности действий, а за счет личной инициативы отдельных членов или лидера
5–6	Члены команды стараются действовать согласованно. Часто открыто обсуждают между собой стратегии, сценарии действий, согласуют друг с другом общие действия во время групповых обсуждений. Бывает, что у отдельных членов команды проявляется амбициозность, возникают мелочные противоречия, но члены команды умеют конструктивно разрешать подобные ситуации. Распределение ролей в команде часто осуществляется адекватно возможностям каждого и общей задаче. В большинстве случаев достижение результата – это следствие согласованных действий всех членов команды
7–8	Члены команды действуют согласованно. Понимая значимость общего результата, умеют преодолевать разногласия и амбициозность. Роли и функции в команде распределяют в соответствии со способностями и возможностями каждого, адекватно задаче. Причем, если позволяет задача, члены команды стараются распределять роли так, чтобы каждый мог попробовать себя в разных ролях
9–10	Члены команды неизменно действуют четко, согласованно, сообща

Уровень результативности и продуктивности

Результативность команды определяется на основании анализа количества и качества выполненных задач за истекший период.

Таблица 7

Балл	Уровень	Критерии
1–2	Крайне низкий	Команда не справилась с заданием
3–4	Низкий	Команда выполнила лишь половину из запланированного
5–6	Средний	Команда довольно качественно выполнила основное из того, что было запланировано, однако остались некоторые замечания
7–8	Высокий	Команда качественно выполнила все, что было запланировано
9–10	Высочайший	Команда качественно выполнила все, что было запланировано, и даже перевыполнила план (успешно реализовала другие заказы, разработала новые темы, направления и пр.)

По решению команды профилактический мониторинг может проводиться один или два раза в год. Если команда работает на реализацию разовых конкретных задач, тогда мониторинг проводится после выполнения каждого задания.

Если в процессе профилактического мониторинга были выявлены серьезные внутрикомандные проблемы (оценки по каким-либо показателям находятся на низком и крайне низком уровне), в этом случае проводится проблемно-ориентированный мониторинг.

Проблемно-ориентированный мониторинг команда может осуществить самостоятельно или пригласить компетентного внешнего специалиста.

Данные мониторинга эффективности команды – это информационно-статистическая база устойчивого развития команды за все периоды ее существования. По результатам мониторинга составляется программа развития команды, в которую включаются мероприятия по обеспечению эффективной деятельности команды [8].

Задание 1

Запишите несколько ваших личных ассоциаций, связанных с понятием «команда». Проанализируйте полученный список. Какие ассоциации имеют отношение к вашей профессиональной или учебной деятельности?

Какими качествами должна обладать, на ваш взгляд, идеальная команда, команда вашей мечты? Дайте определение такой команды.

Не каждая группа становится командой или коллективом. Произойдет это или нет, зависит от многих факторов. Перечислите основные факторы, влияющие на формирование вашей команды.

Охарактеризуйте одну из формальных групп, членом которой вы в настоящее время являетесь (учебная группа, подразделение в организации и т. п.). Используя таблицу 1, определите, какие признаки рабочей группы и какие признаки команды свойственны вашей группе на данном этапе ее развития.

Задание 2

1. Разделитесь на группы по 5–7 человек. Придумайте название команды, ее девиз. Выберите командира. Обсудите, что конкретно ваша команда могла бы сделать для улучшения окружающей жизни.

2. Обсудите всей группой идеи каждой команды и выберите одну из них для реализации.

3. В командах определите план реализации вашей идеи, определите ответственного за выполнение каждого пункта плана и затем всей группой наметьте совместный план действий.

4. Создайте советы дела, отвечающие за реализацию каждого пункта плана, включив в каждый совет дела по одному представителю от команды.

5. Советам дела определить последовательность выполнения плана и необходимые для этого средства. Определить ответственных за каждый этап выполнения задачи и обеспечение средствами для выполнения каждого этапа. Определить роль каждой команды на каждом этапе выполнения задания и через представителей каждой команды довести задание до их команд.

6. Начните реализацию общего плана действий.

Библиографический список

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с.

2. Зинкевич – Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич – Евстигнеевой. – СПб. : Речь, 2004. – 304 с.

3. Ильин В. А. Социально-психологические основы командообразования: методология и базовые техники: учебное пособие / В. А. Ильин – М. : Московский психолого-социальный институт, 2005. – 168 с.

4. Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидеров / Б. Карлоф, С. Седерберг. – М. : Аспект-пресс, 1996.

5. Макаренко А. С. Собрание сочинений. Т. 5, изд. / А. С. Макаренко – М., 1951.

6. Томпсон Л. Создание команды / Л. Томпсон. – М. : Вершина, 2006.

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И ЭТАПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМАНДЫ

Групповая динамика.

Стадии, этапы и процессы образования команды.

Основные стадии организации коллективного творческого дела

Впервые термин «групповая динамика» был использован Куртом Левином в статье «Эксперименты в социальном пространстве», опубликованной в одном из американских научных журналов в 1939 году. Он исходил из того, что групповая динамика исследует положительные и отрицательные силы, действующие в конкретной группе (от греч. *dynamis* – сила).

Групповая динамика – это совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл деятельности малой группы и его этапы: образование, функционирование, развитие, стагнацию, регресс, распад.

К явлениям групповой динамики относят все процессы, которые фиксируют и обеспечивают психологические изменения, происходящие в группе за время ее существования:

- руководство и лидерство, принятие групповых решений;
- выработку групповых мнений, правил и ценностей;
- формирование структуры группы;
- сплочение;
- конфликты;
- групповое давление и другие способы регуляции поведения члена группы.

В процессе совместной деятельности реальной и первоначально диффузной человеческой общности происходит объединение взаимодействующих и взаимозависимых лиц, представляющее собой группу определенного уровня развития. Групповая динамика далеко не всегда приводит к формированию команды или коллектива. Командообразование – лишь частный случай групповой динамики, представляющий собой стадию группообразования, означающую переход группы в процессе совместной социально ценной деятельности от низкого к более высокому уровню развития и в конечном итоге к коллективу. Процессы образования команды при этом сопровождаются повышением сплоченности и единства коллектива, формированием командных или коллективистских норм поведения и взаимоотношений, проявлением командной идентификации и самоопределения.

Разные авторы выделяют различные этапы групповой динамики. Так, А. С. Макаренко описывал три основных этапа формирования коллектива:

- подготовительный;
- организационный;
- этап стабильной жизнедеятельности.

Во время подготовительного этапа происходит создание необходимых материально-технических и организационных предпосылок, предшествующих рождению коллектива. На организационном этапе силами членов коллектива обеспечиваются оптимальные условия нормального функционирования. Движущей силой третьего этапа стабильной, нормальной жизнедеятельности является динамика целей коллектива, того, что Макаренко называл «завтрашней радостью», те близкие и далекие цели и задачи, на достижение которых ориентируется коллектив.

Выдающийся американский ученый в области менеджмента Ицхак Кальдерон Адизес выделяет десять стадий жизни организации.

Таблица 8

Стадии развития организации (по И. К. Адизесу [2])

Стадии жизни организации	Характерные признаки организации	Условия перехода на другую стадию	Барьеры и иные исходы
1. Ухаживание	Организации как таковой еще нет. Основатели-миссионеры. Главная задача – формирование преданности, верности идее	Видимо, внутренняя мотивация основателей, степень готовности «начать свой бизнес»	Смерть самой идеи
2. Новорожденная организация	Очень активна, не знает своих сильных и слабых сторон. Отношения неформальные	Нарождение предпринимательского духа. Деперсонализация управления	Готовность принять риск собственниками и менеджерами
3. Детство	Организация родилась, что характеризуется наличием расходов, генерирование идей больше не требуется. Антрепренерство уступает место производству. Отсутствие глубины в структуре менеджмента	Организация находится под давлением краткосрочных задач. Выявление долгосрочных возможностей со стороны менеджера является условием перехода на другую стадию	Детская смерть
4. Отрочество	Больше уделяется время планированию, программам обучения	При условии развития за счет производства	Раскол, «развод». Опасность старения
5. Расцвет	Равномерное проявление организационных ролей, кроме интеграции	Снижение уровня притязаний в организации, ориентация на межличностные отношения	

6. Средний возраст	Уменьшение ориентации на результат	Нет стремления озадачить рынок или друг друга	
7. Аристократия	Организация парализована своим прошлым	Не предпринимается ничего в направлении антрепренерства	
8. Ранняя бюрократия	Борьба не с конкуренцией, а друг с другом	Привлечение средств со стороны	Паранойя управления
9. Бюрократия	Практически ничего не делается, изоляция от окружения		
10. Смерть	Нет ничего		

Эти стадии можно представить в виде кривой нормального распределения, в начале которой будет «ухаживание», на пике – «средний возраст», и завершается эта кривая последней стадией – «смертью» организации.

Основываясь на работах И. К. Адизеса, Дж. Иванцевича и А. Лобанова (1993), Е. Емельянова и С. Поварницыной (1998), Е. А. Аксенова выделяет пять основных циклов развития организации с более оптимистичным окончанием: формирование, интенсивный рост, стабилизация, спад и возрождение (таб. 9).

Таблица 9

Циклы развития организации [3]

Стадия. Цель	Тип стратегии. Краткое описание	Краткая характеристика стратегии	Основные задачи менеджмента
Формирование «Заявка» на рынке товаров (услуг)	Предпринимательство Привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания – быстрое осуществление ближайших мер	Управление процессом коллективного творчества в поиске товара, формирование командности и сплоченности, энтузиазма и готовности преодолеть начальные трудности. Точное администрирование ресурсов
Интенсивный рост «Размножение систем»	Динамический рост Нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур	Степень риска – меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего	Интенсивное привлечение сотрудников, обладающих требуемыми компетенциями. Проектирование и управление развитием организационной

Стабилизация Закрепление на рынке, достижение максимального уровня рентабельности	Прибыльность Поддержание системы в равновесии	В центре внимания – сохранение уровня прибыльности. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различного рода процедурные правила	Поддержание заинтересованности. Оптимизация затрат и снижение себестоимости. Подготовка инноваций и формирование готовности к изменениям
Спад Прекращение нерентабельного, затратного производства	Ликвидация Ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой	Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем – сокращение работающих	Анализ рынка и поиск выгодных предложений. Нормативное оформление ликвидации или продажи
Возрождение	Предпринимательство Снижение объемов, поиск нового продукта <i>путем</i> оптимизации деятельности	Основное – спасти предприятие. Осуществляются действия по сокращению затрат с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу	Преодоление апатии персонала и психологических травм, связанных с ликвидацией части предприятия. Мобилизация человеческих ресурсов, формирование коллективной сплоченности и готовности к изменениям. Анализ рынков и разработка стратегии развития. Поиск инвестиций

Рассматривая этапы командообразования в логике динамического подхода, В. А. Ильин [13] соотносит их с динамическими стадиями группового развития и стадиями внутригрупповой жизни индивида согласно схеме А. В. Петровского.

Таблица 10

Этапы командообразования в логике динамического подхода

Этапы командообразования	Динамические стадии группового развития	Стадии внутри групповой жизни индивида
1. Предварительный этап (оценка ситуации и планирование)		
2. Активное командообразование (непосредственная реализация программы мероприятий по созданию команды)	1. Формирование 2. Смятение и конфликт 3. Принятие ответственности и заключение контракта	1. Адаптация 2. Индивидуализация 3. Интеграция
3. Обеспечение и поддержка	4. Достижения и свершения 5. Завершение	

Логика развивающих действий КТД

Структура каждого коллективного творческого дела определяется шестью стадиями коллективного творчества.

Содержание этих стадий составляют действия, необходимые для целенаправленного развития целостно-многостороннего гражданского отношения к жизни и к самим себе и для преодоления отрицательных личностных качеств.

Первая стадия – предварительная работа коллектива. На этой стадии руководитель и сотрудники коллектива определяют конкретные задачи данного КТД, намечают свои исходные направляющие действия, необходимые для выполнения этих задач и приступают к таким действиям, проводя «нацеливающие» занятия (беседы, экскурсии и т. д.), готовят участников к коллективному планированию – рассказывают, какие дела можно провести, для кого, с кем вместе.

Все это в наибольшей степени характерно для стартовой беседы, во время которой организаторы увлекают участников радостной перспективой интересного и полезного дела, творческим поиском оптимального решения нескольких важных задач-вопросов: Что лучше сделать? Для кого? Когда? Где? Кто будет участвовать? С кем вместе? Кому быть организатором?

В направляющих действиях организаторов методы побуждения (увлечения) подкрепляются методами убеждения: рассказом-размышлением, разъяснением и, в особенности, беседой-размышлением.

Вторая стадия – коллективное планирование. Коллективное планирование начинается в микроколлективах, постоянных или временных объединениях. Здесь каждый высказывает свое мнение, оно обсуждается, в результате вырабатывается мнение микроколлектива.

На сборе-старте выступают представители микроколлективов. Ведущий сбор-старт сопоставляет выдвинутые представителями микроколлективов варианты, задает наводящие, уточняющие вопросы, предлагает обосновать предложения или их критику, ставит дополнительные «задачи на размышление», которые решаются сначала по микроколлективам, а потом сообща.

Тем самым руководитель коллектива, продолжая увлекать участников радостной перспективой коллективного творческого дела, делает это теперь в процессе совместного раскрытия такой перспективы, в процессе осознания каждым участником необходимости всех тех действий, которые определены коллективным творчеством. Побуждая (одобрением и похвалой, помощью, советом, доверием) и приучая каждого участника к совместному творческому поиску лучших решений вопросов, связанных с предстоящим делом, руководители всемерно подкрепляют процесс осознания необходимости создания и осуществления оптимального проекта и своего личного участия в этом.

Третья стадия – коллективная подготовка КТД. Для подготовки и проведения выбранного коллективного творческого дела создаются или сводный отряд добровольцев, или специальный орган – совет дела, в который входят представители от каждого микроколлектива. На своих заседаниях сводный отряд добровольцев выбирает командира, а совет дела – председателя.

Оба эти объединения действуют только во время подготовки и проведения данного КТД. Для следующего дела подобные органы создаются уже в новом составе.

Проект коллективного творческого дела уточняется и конкретизируется сначала советом дела, с участием руководителя коллектива, затем – в микроколлективах, которые планируют и начинают работу по воплощению общего замысла.

При этом участники применяют не только опыт, полученный во время коллективного планирования, но и те знания, умения, навыки, что были усвоены ими в учебном процессе или в трудовой деятельности.

Некоторая часть участников (число их зависит от уровня развития данного коллектива) обычно не включается в творческий поиск конкретных способов выполнения общего замысла и в практическую работу своего микроколлектива либо участвует в этой работе пассивно-подражательно и несамостоятельно. Другая, начав делать, охладевает, не умея и не желая преодолевать трудности. Поэтому руководители, – а по их примеру и наиболее подготовленные участники – используют многообразные направляющие действия, посредством которых вызывают, расширяют и углубляют активные самостоятельные действия остальных участников.

Необходимо помнить, что направляющие действия руководителя достигают цели, если имеют характер жизненно-практической заботы об успешной подготовке КТД, а их воспитательное значение скрыто от участников и «открывается» лишь в необходимых случаях. Если же руководители раскрывают воспитательное значение этих действий, то участники, не желая быть объектами такого рода воздействий, могут потерять возникший во время коллективного планирования интерес к предстоящему делу, перестать считать его собственным и относиться к нему как к «воспитательному мероприятию», нужному руководителям, а не им самим.

Для этой стадии характерно сочетание самых разнообразных воспитательных средств – побуждения, убеждения и приучения, причем важнейшую роль играет приучение, а побуждение и убеждение лишь служат ему.

Можно применить немало средств, побуждающих участников к целенаправленному и добросовестному, творческому и самостоятельному участию в осуществлении общего замысла. Среди них отметим следующие:

– увлечение добрым сюрпризом, в том числе весьма эффективна подготовка микроколлективами отдельных частей общего проекта «по секрету» от других участников;

- помощь товарищеским советом, например, предложением нескольких вариантов, способов выполнения «на выбор»;
- увлечение «секретным договором» («Давай подготовим это вместе по секрету от всех!»);
- доверие ответственным поручением («Только ты это можешь сделать!»);
- обращение к участникам за помощью, с просьбой показать, научить («Покажи мне, пожалуйста, как это лучше сделать?»);
- товарищеское требование от имени коллектива («Раз решили все вместе, то надо...»);
- товарищеский контроль и товарищеское напоминание («ты ведь помнишь, как мы договорились...»);
- товарищеское поощрение (особо важно!) всеми формами одобрения, а также похвалой (развернутым одобрением) и наградой морального характера от имени коллектива – за преодоление наибольших трудностей, за самоотверженную заботу о товарищах в период подготовки КТД.

Четвертая стадия – проведение коллективного творческого дела. На этой стадии можно условно выделить три основных момента:

- 1) приготовления непосредственно перед началом;
- 2) само проведение дела;
- 3) его завершение.

Возьмем момент приготовления. Сколько на него отвести времени? Что делать? Как себя вести? Здесь есть несколько общих правил:

- на все должно хватить времени. С таким расчетом, чтобы обойтись без авральной суеты и лишней нервозности по поводу «не успеем». Но и растягивать чересчур тоже нельзя, чтобы не «перегореть», не утомиться от ожидания;
- не следует говорить и делать того, что могут сказать и сделать участники. В этот момент особенно важно не подменять их. Пусть каждый действует так, как намечено, делает то, что ему поручено. Пусть до конца прочувствуют всю меру ответственности и силу организации.

Могут возникнуть и непредвиденные обстоятельства, и потребуется срочно принять какое-то решение. Не следует делать этого самолично, без председателя совета дела. Только вместе с ним. Не спешите отвечать на многочисленные вопросы, с которыми будут обращаться к вам ребята. Лучше переадресовать их членам совета дела.

Очень важен общий настрой, атмосфера и настроение каждого. Создать их не так просто, а вот испортить можно даже одной фразой: «Ну, конечно, тебе ничего нельзя доверять» или: «Нет, такое безобразие стыдно вешать». Гораздо полезнее в подобных случаях, наоборот, поддержать, подбодрить, вместе поискать выход из положения. Главное – спокойствие, выдержка, мажор, доброжелательность, уважение.

Чего нельзя допускать в момент, когда идут последние приготовления? Нельзя суетиться и дергать ребят, раздавать указания направо и налево; устраивать репетиции, когда все уже собрались; устраняться от приго-

товлений «пусть выкручиваются, как хотят, а я посмотрю, как у них получится»; оттягивать начало, когда все практически готово.

Дело началось. И снова перед вами встает вопрос: где находиться. При всей многочисленности возможных вариантов, ответ должен быть один: там, где нужно. Рядом с ведущими, в одном из микроколлективов, в каждом из них по очереди, с гостями, родителями и т. д. Может ли руководитель коллектива непосредственно участвовать в самом деле? Разумеется. Можно взять на себя вступительное слово и заключение. Можно по ходу дела или заранее подготовить вместе с другими творческий сюрприз – песню в подарок, веселую игру, вкусный приз, шуточное или серьезное познавательное задание и т. п. Главное – своим участием, отношением, переживаниями подчеркнуть, что все происходящее – это общее дело, и оно вам также дорого, как и остальным.

Когда дело закончено, очень важно так же дружно, как готовились, завершить работу: подвести итоги (определить победителей, если это состязание, поблагодарить участников и гостей, вручить подготовленные сувениры-сюрпризы и т. д.), проводить гостей, привести в порядок место проведения дела.

Пятая стадия – коллективное подведение итогов КТД. Подведение итогов происходит на общем сборе-огоньке, которому может предшествовать письменный опрос-анкета, содержащая первичные вопросы-задачи на размышление: «Что у нас было хорошо и почему? Что не удалось осуществить и почему? Что предлагаем на будущее?»

Вопросы в этом случае выступают исходными направляющими действиями руководителей, а выдвигаемые по этим вопросам мнения и предложения – исходные действия самих участников.

Производные направляющие действия руководителя коллектива и других организаторов (особенно в заключительной части общего сбора-огонька) – сопоставление мнений, уточняющие вопросы, развитие и обобщение предложений, высказанных участниками, – представляют собой товарищескую воспитательную заботу о том, чтобы действительно каждый участвовал в размышлении об опыте своих товарищей и своем собственном, в его сравнительном анализе и оценке, в извлечении уроков на будущее.

Шестая стадия – стадия ближайшего последствия КТД. Эту стадию, как и предыдущую, надо научиться прогнозировать, заранее думать еще при подготовке – а что будет потом? Какие могут быть выводы и последствия этого дела? Если и будут приняты конкретные решения, их нужно будет выполнять. Что это могут быть за решения? Их главный смысл в расширении круга добрых дел. На этой стадии в исходных направляющих действиях руководителей непосредственно реализуются выводы и предложения, выдвинутые при подведении итогов проделанной работы. Руководитель коллектива организует использование участниками и в учебной работе, и в трудовой деятельности, и в повседневной жизни опыта, накопленного при планировании, подготовке, проведении и обсуждении результатов коллективного творческого дела.

Таковы внутренние связи каждого коллективного творческого дела, которые можно назвать связями развертывания КТД – развертывания нужных развивающих действий [10, 11, 12].

Задания

1. Проанализируйте особенности групповой динамики вашей группы и обсудите на каком этапе, стадии, цикле развития она находится в данный момент.

2. Организуйте и проведите коллективное творческое дело, опираясь на логику развивающих действий И. П. Иванова, включающую шесть стадий коллективного творческого дела – КТД.

1-я стадия – предварительная работа организаторов.

2-я стадия – коллективное планирование КТД.

3-я стадия – коллективная подготовка дела.

4-я стадия – проведение КТД.

5-я стадия – коллективное подведение итогов КТД.

6-я стадия – ближайшее последствие КТД. (Что делаем дальше?)

С возможными вариантами КТД можно познакомиться в трех изданиях книги И. П. Иванова «Энциклопедия коллективных творческих дел», вышедшие в 1989 и 1999 году в Москве и в 2003 году в Новосибирске [11].

3. Выделите основные моменты 3-ей стадии КТД

Библиографический список

1. Адизесу И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизесу. – СПб. : Питер, 2007.

2. Аксенова Е. А. Стратегический ассесмент. Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений : учеб. пособие для студентов вузов / Е. А. Аксенова. – М. : Аспект Пресс, 2008 – 352 с.

3. Иванов И. П. Коллективное творческое дело. Методические рекомендации / И. П. Иванов – Л., 1988.

4. Иванов И. П. Энциклопедия коллективных творческих дел / И. П. Иванов. – М., 1998. – 156 с.

5. Иванов И. П. Энциклопедия коллективных творческих дел / И. П. Иванов – Новосибирск, 2003. – 194 с.

6. Ильин В. А. Социально-психологические основы командообразования : методология и базовые техники: учебное пособие / В. А. Ильин – М. : Московский психолого-социальный институт, 2005. – 168 с.

ЛИЧНОСТЬ. ГРУППА. КОМАНДА

Оценка личностных и деловых качеств.

Вербальная и невербальная диагностика образа человека. Смысложизненные ориентации. Направленность личности

Поспешная смена духовных ориентиров и бездумное развенчание нравственных идеалов, происходившие на государственном уровне, привели к тому, что сегодня в России фактически нет идеи, объединяющей разные слои населения; разрушена стабильность и уверенность в завтрашнем дне, как у отдельных людей, так и у общества в целом. В условиях отсутствия действенной системы государственного и общественного (включая религиозные и партийные структуры) воспитания отмечается распад не только мировоззренческой базы, но и методологических основ воспитательной системы, происходит уход от воспитания как целенаправленной деятельности государства и даже школы.

Отказ от прежних принципов и методов воспитания и развития личности в коллективе, длительное отсутствие новой концепции духовно-нравственного воспитания в условиях практически революционной смены общественно-экономической формации и, как следствие, «взрыв» безнравственности в поведении людей приводят к валлообразному нарастанию социальной деградации подростков и молодежи.

Термин «коллектив» на протяжении последних 20 лет все активнее исчезает из научного обихода, практически подвергаясь ostracism. Дошло до того, что даже некоторые известные отечественные педагоги и психологи серьезно утверждают: «Коллектив является средством подавления индивидуальности личности». Научные идеи и практические разработки А. С. Макаренко, И. П. Иванова, их учеников и последователей у нас в стране не то, что не востребованы, а просто забыты.

При этом и на Западе, и на Востоке их идеи и технологии все активнее внедряются в практику, причем не только педагогическую, но и психотерапевтическую. За все годы советской власти в нашей стране не вышло ни одного достаточно полного собрания сочинений А. С. Макаренко. Самым большим был восьмитомник, вышедший в восьмидесятых годах, причем, весьма урезанный, даже по сравнению с предыдущими изданиями 50-х годов. В эти же годы в ФРГ (а не в ГДР) выходят гораздо более объемные и значительные собрания его сочинений.

В середине 80-х к парализованному, лишенному возможности говорить (к счастью, осталась возможность писать) профессору, тогда еще не академику АПН, Игорю Петровичу Иванову, на 16 этаж окраинной ленинградской новостройки приезжают японские докторанты изучать его идеи, а в издательстве «Просвещение» уже набранная в печать рукопись так и остается неизданной.

Разработанная им технология коллективной творческой деятельности, имеющая много синонимов и эффемизмов: «коммунарская методика», «педагогика социального творчества», «педагогика сотрудничества», – это не столько педагогическая методика воспитания, сколько система демократического или, как сейчас принято говорить, – патисипативного управления развитием группы до высшего уровня – коллектива. И в то же время это психотерапевтическая методика развития и гармонизации личности, то есть методика гармонизации отношений конкретного человека с другими людьми, с обществом и с самим собой. Это психолого-педагогическая, оргдеятельностная психотерапевтическая методика, сутью которой является не борьба коллектива с индивидуальностью личности, не формирование людей-винтиков, а творческое взаимодействие индивидуальностей, создающих коллектив единомышленников на основе творческого содружества разных поколений старших и младших товарищей, проявляющих заботу об общем деле, об окружающем этот коллектив людях и о самих себе как членах единой, социально ориентированной команды. Не случайно в начале 60-х годов члены этих детско-взрослых коллективов называли свои объединения коммунарскими, в противовес навязываемым «коммунистическим» наименованиям, обозначая так высший тип межличностных отношений творческого содружества разновозрастных объединений людей, стремящихся реализовать свой потенциал не только для удовлетворения своих собственных потребностей, а на пользу окружающим людям и своей стране.

Именно как психотерапевтические организации еще с первых десятилетий XX века развивались коммуны на Западе Европы и в США. В 1916 г. Д. Морено организует группы взаимопомощи. В 30-х – 40-х годах К. Левин проводит опыты по исследованию взаимовлияния группы и личности, в 60-х основателем гуманистической психологии К. Роджерсом организуются психотерапевтические группы встреч.

В России подобные процессы происходили в сфере педагогики. Мало кто знает, что первые ребячьи трудовые бригады Макаренко организует не в 1920 году в Колонии им. Горького, а гораздо раньше, еще до революции, в том же 1916 году, когда Д. Морено организует свои группы крестьянской взаимопомощи. После окончания с золотой медалью Полтавского учительского института А. С. Макаренко становится директором огромной по тем временам железнодорожной школы на тысячу учащихся в Крюкове, под Кременчугом.

Совсем рядом громыхает Первая мировая война. Нарастают разруха и голод. И основной заботой молодого директора становится организация питания школьников, так как это решало и задачу привлечения ребят в школу, и давало возможность думать и об учебе, а не только о том, где бы и что поесть. Недалеко от школы был огромный пустырь, на котором все школьники весной 1916 г. разбили огороды и посадили ягодные кусты и плодовые дере-

вья. Именно тогда ярко проявились организаторские способности педагогического гения по активному, ненасильственному, сознательному и бодрому решению самых сложных проблем управления. Благодаря блестящей организации совместной трудовой деятельности весь коллектив школы, от самых маленьких до самых старших, включая педагогов и сотрудников, был спасен от голода. А затем на месте тех школьных полей расположился городской парк культуры и отдыха, потому что весь этот важный и нелегкий труд был организован в «мажорном», радостном тоне, не оставлявшем места унынию. И этот опыт молодого директора лег в основу создания уникальной педагогической системы формирования человека в условиях созидательной, социально ориентированной коллективной деятельности.

Педагогика как добросовестная служанка государства идет от государственного заказа. Ее цель – сформировать такого гражданина, который нужен государству. Совпадает это с возможностями и желаниями человека – хорошо, не совпадает – тем хуже для него.

Психотерапия идет не от государственного заказа, а от возможностей и потребностей человека. Ее основная задача – помочь человеку выжить, лучше с удовольствием, с радостью для себя и для других.

Педагогических методик, технологий, позволяющих гармонично, без ущерба для той и другой стороны соединить интересы и потребности государства с возможностями человека и при этом еще обеспечивать максимально интенсивное развитие личности, ничтожно мало. Почему так востребован в мире психолого-педагогический опыт А. С. Макаренко и И. П. Иванова? (Но, увы, не на родине – «нет пророка в своем Отечестве».) Да потому, что в мире спрос на толковых и энергичных лидеров и исполнителей, способных работать в одной команде, готовых в любой необходимый момент поменяться ролями. Разработанная ими система формирует и тех, и других, да еще «в одном флаконе», обеспечивая развитие личности и коллектива, формирование социально ориентированных команд, способных прекрасно взаимодействовать в любых условиях.

В семидесятые годы прошлого века, впавшая в застой, забюрократизированная отечественная система воспитания увидела в так называемом «коммунарском движении», основанном на идеях Макаренко и Иванова, серьезную опасность и сделала все, чтобы его стихийное развитие сошло на «нет».

Система воспитания, разработанная А. С. Макаренко и И. П. Ивановым – это прежде всего технология развития социально активной творческой личности, реализующей себя в организаторской деятельности, цель которой – забота о близких и далеких людях, о деле, которое поручено или выбрано, и о самом себе как члене общества и созидателе будущего в настоящем.

Работы А. С. Макаренко, К. Левина, И. П. Иванова, К. Роджерса и многих других показали, что группа, команда, коллектив могут оказывать мощное воздействие на развитие и даже трансформацию личности человека, и при этом человек отнюдь не теряет своей индивидуальности, как считают многие поверхностные, закомплексованные «специалисты». Более того, обезличенные, «стриженные под одну гребенку» индивиды не нужны ни настоящей команде, ни, тем более, коллективу. Поэтому, если такие люди хотят остаться в команде, они сами начинают достаточно активно развиваться и совершенствоваться, наполняя свою жизнь смыслом и расширяя свои представления о людях, в том числе и о самих себе.

Это подтверждают результаты исследования влияния коллективной творческой организаторской деятельности на формирование образа человека и смысложизненные ориентации школьников, включенных в деятельность Архангельского городского штаба старшеклассников. Архангельский штаб имени А. П. Гайдара – действительно уникальное, ныне самостоятельное общественно-педагогическое объединение клубного типа, где воспитание осуществляется на основе деятельной заботы об улучшении окружающей жизни. Этот клуб старшеклассников, возникнув в 1961 году, до сегодняшнего дня работает на основе идей, принципов, методов и методик, разработанных академиком АПН СССР Игорем Петровичем Ивановым.

В ходе исследования, проведенного О. Б. Кононовой под руководством профессора В. Л. Ситникова, были обследованы несколько сот бывших и действующих членов этого коллектива, начиная с самых первых, создававших штаб еще 50 лет назад, до нынешних школьников. Для сравнения было обследовано аналогичное количество их сверстников, проживавших в этом же городе и не принимавших участие в деятельности штаба, но активно участвовавших в различных кружках, секциях и других видах организованной внешкольной деятельности.

Результаты исследования убедительно доказали, что активное участие в коллективной творческой организаторской деятельности оказывает существенное влияние на формирование смысложизненных ориентаций, представлений о себе и других людях. Члены городского штаба разных поколений имеют достоверные различия (от $p \leq 0,05$, до $p \leq 0,01$) в структурах и содержании смысложизненных ориентаций, Я-образов и образов других людей по сравнению с людьми аналогичных поколений, не имеющими подобного жизненного опыта.

При этом выявилось, что, по сравнению с контрольной группой, участие старших школьников в жизнедеятельности общественного объединения, работающего по системе академика И. П. Иванова, ведет к повышению значимости мотивационно-волевой сферы личности и формированию позитивного Я-образа личности и образов других людей.

Становление устойчивой жизненной позиции связано с опытом позитивного взаимодействия со взрослыми, отличающимися от других по таким показателям социального интеллекта, как готовность помочь, понять, способность стать примером для подражания, быть открытым и легким в общении (от $p \leq 0,05$, до $p \leq 0,01$). В условиях коллективной творческой организаторской деятельности воспитатель, занимающий позицию старшего товарища, становится ведущим звеном в процессе формирования жизненных смыслов старшеклассников, а отношения содружества поколений фундаментом всей системы их воспитания.

Длительность периода включенности в активную коллективную творческую организаторскую деятельность, а также перенос полученного опыта в свою дальнейшую жизнь ведет к повышению целенаправленности, осмысленности жизни, открывает временную перспективу, увеличивает убежденность в том, что человеку дано контролировать свою жизнь, свободно принимать решения и воплощать их. Наличие четкой жизненной позиции наполняет жизнь смыслом, человек переживает процесс своей жизни как интересный и эмоционально насыщенный.

Получены доказательства того, что участие (даже однократное) современных старшеклассников в подготовке и проведении длительного коллективного творческого организаторского дела ведет к существенной трансформации Я-образа и образов других людей, к переоценке личностных качеств человека. После участия в деле старшеклассники стали оценивать себя более положительно и почувствовали себя теми людьми, которые могут быть интересны другим; хорошим человеком они стали считать, прежде всего, того, кто готов оказать помощь, выручить в сложной ситуации, кто может быть интересным в общении и взаимодействии; при описании плохого человека они значительно чаще, чем до участия в деле, стали обращаться к таким характеристикам, как надоедливый, занудный, лживый, плохой, неприятный, зазнайка; при описании старшего товарища – к таким качествам, как умный, добрый, хороший, готов помочь, пример для подражания.

Любому человеку, независимо от того, желает или не желает он работать в команде, для повышения качества взаимодействия с окружающими людьми полезно не только осознавать свои собственные особенности, но и иметь достаточно отчетливые представления о том, что характеризует приятных и неприятных ему людей, с кем у него может устанавливаться эффективное взаимодействие, а с кем оно будет затруднено. Полезно периодически уточнять собственные «Я» и «Ты»-образы, то есть представления о себе и других людях. Осознание этих образов и соотношения между ними могут быть эффективным способом психодиагностики собственного развития.

В настоящее время рядом отечественных и зарубежных исследователей установлена прямая зависимость между представлениями человека о самом себе и полнотой, разнообразием, дифференцированностью отражения им особенностей других людей. А. А. Реан (1995) предлагает выделять в процессе профессионального самопознания два аспекта. Первый, структурно-личностный, предполагает самопознание собственной личности, иначе говоря, выявление Я-образа человека. Второй, операционально-деятельностный, предполагает изучение результатов собственной деятельности.

Образ, отражаемый психикой человека, включает, как минимум, два вида представлений:

- достаточно четко осознаваемых, более или менее структурированных и достаточно просто вербализуемых;
- неопределенно-интуитивных, слабо осознаваемых, расплывчатых, а потому трудно вербализуемых.

Для изучения образов человека и представлений о самом себе нецелесообразно использовать шкалированные тестовые методики, т. к. они основаны на усредненных, нормированных данных и фактически отражают лишь те конструкты, которые заложены в них разработчиками, оставляя за кадром нюансы собственных представлений человека о себе или других людях. Избежать подобных искажений можно с помощью методик, свободных от жесткой заданности различных шкал и норм, но позволяющих достаточно точно сопоставить между собой свободные ассоциации конкретных людей.

Для изучения содержания и структуры различных образов людей и особенностей их соотношения с Я-образом самого человека В. Л. Ситниковым в 1994 году разработана методика «СОЧ(И) – Структура образа человека (иерархическая)», включающая вербальную и невербальную части. Методика доказала свою эффективность для сравнительного изучения и диагностики актуального состояния и динамики социально-перцептивных особенностей личности. В основе методики изучения образа человека «СОЧ(И) – структура образа человека (иерархическая)» лежат два методических приема. Один из которых вербальный – «20 высказываний», – предложен М. Куном и Т. Макпартленд в 1954 году и более известен как тест «20-Я», применявшийся авторами для определения локус-контроля личности. Другой – невербальный, основан на упорядочивании пяти геометрических фигур, разработан и описан Сьюзен Делингер в 1989 году и стал в настоящее время широко известным как «Психогеометрический тест».

При создании методики СОЧ(И) использовались именно методические приемы, а не тесты, разработанные на их основе, так как принцип анализа, заложенный в методику СОЧ(И), не является тестовым, и результаты, полученные обеими частями методики, не шкалированы, а основаны на контент-анализе и парных сравнениях конкретных данных. При желании исследователей полученные материалы можно обрабатывать и как результаты отдельных тестов, а не только в логике методики СОЧ(И).

Вербальная часть методики СОЧ(И) дает возможность сбора вербальной, в той или иной степени осознаваемой информации; невербальная позволяет получить данные об интуитивной, мало осознаваемой, невербализованной и неструктурированной группе представлений о человеке.

Инструкция к методике состоит из трех частей. Вначале вводная часть: «Здравствуйтесь, меня зовут... Я вхожу в состав исследовательской группы, целью которой является поиск путей повышения эффективности взаимопонимания и взаимодействия между людьми. Мы обращаемся к вам за помощью в проведении этого исследования. Вам предстоит выполнить несколько заданий и ответить на ряд вопросов. Данное исследование абсолютно анонимно, и вам не понадобится писать свое имя и фамилию. Но для сопоставления данных, полученных с помощью различных методик надо иметь возможность соотнести между собой материалы, полученные от одного и того же человека, для этого надо их закодировать. В качестве кода вашей работы я попрошу вас написать свою дату рождения на каждом бланке ответов, это необходимо для определения вашего возраста, и может понадобиться для соотнесения результата в случае проведения повторного обследования. Пожалуйста, отвечайте искренне, не советуясь с соседями. Если будут вопросы, я подойду.»

Инструкция ко второй части данной методики варьируется в зависимости от целей, объекта и предмета исследования, за основу берется следующий вариант: «Предлагаем вам принять участие в исследовании, которое направлено на выявление механизмов взаимовосприятия людей разного возраста. Обследование проводится анонимно, полученные от вас персональные данные предназначены лишь для научного анализа и не будут разглашены. Вероятно, каждый неоднократно задавал себе вопросы: «Кто Я? Какой Я?» Мы просим Вас сегодня задать себе эти вопросы, а ответы записать на предлагаемых бланках (или на листах бумаги). Пожалуйста, задайте себе эти вопросы и первое, что придет в голову, тут же запишите в первом столбце. Как только записали, тут же задайте эти же вопросы и снова запишите в этом же столбце. Опишите себя с помощью 20 различных высказываний. Это могут быть определения или ассоциативные образы, каждое определение должно раскрывать только одно понятие. Располагайте ответы в том порядке, в котором они приходят вам в голову. Не заботьтесь об их логичности или важности. Здесь не может быть неправильных ответов. Правильно все, что вы решите написать. Чем искреннее будут ваши ответы, тем большее научное значение они представляют. Пишите быстро, поскольку ваше время ограничено. Итак: «20 высказываний о себе». Необходимо написать все 20 высказываний».

После заполнения высказываний о себе предлагается инструкция по выполнению невербальной части методики: «Посмотрите на эти фигуры (круг, квадрат, прямоугольник, треугольник, зигзаг) и представьте, что художник-авангардист нарисовал портреты разных людей. Посмотрите внимательно, а затем выберите тот «портрет», который больше всего похож на вас и нарисуйте этот «портрет» в первой ячейке под соответствующим столбцом, затем из оставшихся «портретов» выберите тот, что больше других похож на вас и так далее, пока не изобразите «портрет», менее всего похожий на вас».

После выполнения невербальной части аналогичные инструкции даются для описания образов других людей. Можно рекомендовать: «При за-

полнении каждого последующего столбца закройте написанное ранее, постарайтесь не вспоминать то, что написали прежде, и не заглядывать в соседние столбцы. Задав себе вопрос (например: «Хороший человек – какой он, что для него характерно?»), не перебирайте варианты, а тут же запишите первый пришедший ответ. Помните – здесь нет хороших и плохих ответов. Все Ваши ответы правильны. Главное – искренность. Время ограничено. На каждый столбик не более 3 минут». В процессе выполнения можно добавить 2–3 минуты, желательно добиться заполнения всех 20 строк. Обычно наибольшие затруднения вызывает выполнение задания о самом себе.

Для того чтобы можно было сопоставить между собой все многообразие полученных ответов и осуществить количественный математико-статистический и структурно-качественный контекстно-смысловой анализ полученных данных и соотнести между собой различные образы, обработка ответов осуществлялась методом контент-анализа. Для автоматизации и исключения субъективизма при обработке большого массива данных, полученных с помощью данного метода, В. Л. Ситниковым совместно с С. И. Кедич и И. Ю. Шиловым, при участии программиста С. Н. Левич, была разработана компьютерная программа контент-анализа первичных данных, полученных по методике «СОЧ(И)». Эта программа аналогична и для неавтоматизированного анализа данных. Она основана на том, что в структуре представлений о ребенке были выделены четыре группы характеристик, включающие следующие категории описаний человека. При необходимости, в зависимости от целей исследования, содержание и структура параметров контент-анализа могут легко варьироваться, соответствующие изменения могут быть внесены и в компьютерную базу.

Параметры контент-анализа образа человека

1 группа. *Характеристики, отражающие объективные или субъективные представления о человеке*

1.1. Объективные характеристики (человек, сестра, мальчик и т. п.); условное обозначение – «к» – конвенциональные, общепринятые.

1.2. Субъективные характеристики (добрый, умный, негодник и т. п.)

2 группа. *Характеристики, отражающие различные стороны личности человека*

2.1. Личностно-волевые характеристики (упорный, неусидчивый, целеустремленный и т. п.); условное обозначение – «в».

2.2. Характеристики особенностей поведения личности как субъекта деятельности (труженик, лентяй, аккуратный и т. п.); условное обозначение – «д».

2.3. Характеристики интеллектуально-творческой сферы личности (любопытный, невнимательный, выдумщик и т. п.); условное обозначение – «и».

2.4. Характеристики особенностей поведения личности, проявляющиеся как во взаимодействии, так и в деятельности (игривый, активный, осторожный и т. п.); условное обозначение – «п».

2.5. Характеристики особенностей поведения личности как субъекта взаимодействия (помощник, добрый, агрессивный и т. п.); условное обозначение – «с».

2.6. Телесно-физические характеристики (толстенький, подвижный, неряха и т. п.); условное обозначение – «т».

2.7. Эмоционально-личностные характеристики (веселый, любимый, задира и т. п.); условное обозначение – «э».

3 группа. *Характеристики, отражающие отношение к человеку*

3.1. Как к объекту воздействия (кукленок, несмышлениш, покладистый и т. п.); условное обозначение – «о/в».

3.2. Как к субъекту развития (помощник, наблюдатель, любящий и т. п.); условное обозначение – «с/р».

3.3. Метафорические характеристики (березка, солнышко, мрак и т. п.); условное обозначение – «м».

3.4. Позитивные характеристики; условное обозначение – «+».

3.5. Негативные характеристики; условное обозначение – «-».

3.6. Нейтральные или амбивалентные характеристики; условное обозначение – «=».

4 группа. *Характеристики, отражающие гендерные особенности человека*

4.1. Маскулинные характеристики; условное обозначение – «м».

4.2. Фемининные характеристики; условное обозначение – «ф».

4.3. Андрогинные характеристики; условное обозначение – «а».

Некоторые ответы могут попадать в несколько категорий, так, «добрый» относится к категориям 1.2, 2.5, 3.2, 3.4; «агрессивный» – к категориям 1.2, 2.5, 3.2, 3.5; «несмышлениш» – к категориям 1.2, 2.4, 3.1, 3.6. В этом случае они учитывались в каждой категории.

Как известно, образы сложных объектов и явлений весьма непросто вербализовать, и информация, полученная таким способом, не дает полного представления об имеющихся у человека образах.

Полное, точное представление получить, скорее всего, невозможно, но применение графических методик позволяет существенно дополнить информацию о структуре образов и о личности того, чьи образы изучаются.

Вторая, невербальная часть методики помогает выстроить более точную структуру образа, включающую не только вербальные компоненты, но и те, которые сложно вербализовать. Анализ выбранного испытуемым расположения геометрических фигур используется не для определения личностных характеристик испытуемых или отображаемого ими образа, а для сопоставления последовательностей геометрических фигур, иллюстрирующих ка-

ждуя группу «20 высказываний». Основное внимание при сравнительном анализе обращается на первые и последние из каждой пяти фигур. При этом возможны четыре основных варианта сочетания каждой пары образов:

- прямое совпадение последовательности первых и последних фигур, которое говорит о прямом соответствии невербальных образов;

- несовпадение последовательности фигур, которое говорит о несоответствии невербальных образов;

- частичное совпадение последовательности, когда совпадают лишь первые или последние фигуры, что говорит о соответствии предпочитаемых или нежелательных особенностей образов;

- обратное совпадение последовательности, когда первые фигуры одного образа совпадают с последними фигурами другого образа, что говорит о противопоставлении образов, их «обратной пропорциональности».

При желании можно сопоставить данные, полученные в вербальной части методики можно сопоставить с психологическими характеристиками каждой фигуры и их сочетания, приводимыми в психогеометрическом тесте С. Делингер.

Интерпретация предпочтений выборов фигур в различных образах не является единственно важной задачей применения невербальной части методики «СОЧ(И)».

Психогеометрический тест при описании образов способен решить, возможно, еще более важную задачу. А именно, может выявить, насколько человек склонен к проекции и выявить конкретный тип этой проекции. Выяснить это можно, проанализировав порядок выбора фигур. Как уже отмечалось, это касается, прежде всего, предпочитаемых: первой и (или) второй фигуры, и отвергаемой – последней. Вариативность выбора предпочитаемой фигуры доказывает то, что разные люди вкладывают в каждую фигуру свой смысл и значение. У отдельно взятого человека представление о каждой фигуре конкретное, а значит, описывая различные образы, он, скорее всего, вкладывает в эти фигуры один и тот же смысл, разница проявляется только в порядке выбора. Анализируя фигуры, данные для каждого образа, мы, в основном, обращаем внимание на предпочитаемую и отвергаемую. Если в одном образе предпочитаемой является одна фигура, а в другом она же отвергаемой, то можно говорить о частичной обратной проекции, так как человек сознательно или подсознательно выбирает определенную фигуру в качестве наиболее похожей на один образ, а при описании другого образа ставит ее на последнее место, как наименее похожую. О полной обратной проекции в двух образах можно говорить тогда, когда фигуры, занимающие первое и последнее место в одном образе, в другом занимают полностью противоположные. Прямая проекция присутствует в случае, когда принадлежность определенных фигур к первым и последнему местам сохраняется в разных образах. При частичной прямой проекции сохраняется только предпочитаемая или отвергаемая фигура.

Задание 3

Проведите сравнительный анализ образа своего «Я», образа хорошего, приятного вам человека и образа плохого или неприятного вам человека.

Бланк для заполнения

Предлагаем вам принять участие в исследовании, которое направлено на выявление механизмов взаимовосприятия людей. Обследование проводится анонимно, полученные от Вас персональные данные предназначены лишь для научного анализа и не будут разглашены. Чем искреннее будут ваши ответы, тем большее научное значение они представляют.

1. Пожалуйста, поочередно заполните все столбцы, последовательно ответив по 20 раз без повторений на указанные в заголовке столбца вопросы. При заполнении каждого последующего столбца закройте написанное ранее, постарайтесь не вспоминать то, что написали прежде и не заглядывать в соседние столбцы.

Кто Я? Какой(ая) Я?	Хороший, приятный мне человек, какой он?	Плохой, неприятный мне человек, какой он?
1	1	1
2	2	2
3	3	3
4	4	4
5	5	5
6	6	6
7	7	7
8	8	8
9	9	9
10	10	10
11	11	11
12	12	12
13	13	13
14	14	14
15	15	15
16	16	16
17	17	17
18	18	18
19	19	19
20	20	20
Портреты:	Портреты:	Портреты:

2. Посмотрите на эти фигуры: и представьте, что художник-авангардист нарисовал портреты разных людей. Посмотрите внимательно, а затем выберите тот «портрет», который больше всего похож на Вас и нарисуйте этот «портрет» в первой ячейке под соответствующим столбцом, затем из оставшихся «портретов» выберите тот, что больше других похож на Вас и так далее, пока не изобразите «портрет» менее всего похожий на Вас. Затем, закрыв нарисованное, это же сделайте под следующими столбцами, последовательно изображая «портреты» тех, кто описаны в соответствующем столбце.



3. Укажите, пожалуйста, о себе следующие сведения.

Дата рождения _____, стаж _____, образование _____
что и когда окончили _____.

Возраст близких (если они есть): мать _____; отец _____;
муж (жена) _____, братья _____; сестры _____ детей:
мальчики _____; девочки _____. Дата заполнения _____.

Спасибо за ваше участие в исследовании!

Бланк для обработки

М. В. Гамезо, Б. Ф. Ломов и В. Ф. Рубахин, анализируя проблемы формирования перцептивного образа, отмечают, что в конкретных условиях образ приобретает те или иные специфические черты в зависимости от того, «что человеку нужно», а это значит, что он зависит от его личностных особенностей, таких как потребности, мотивы, установки, чувства, интересы и т. д.

Для работы в команде немалое значение имеет единство жизненных ценностей и знание направленности личности человека. В процессе формирования команды может происходить некоторая переоценка ценностей, смысла жизни и направленности личности. Диагностику этих параметров можно производить, используя тестовые методики Рокича, Шварца, Леонтьева, Баса (Смекала, Кучера) и др.

Задание 4

Выявить ценностно-ориентационное единство членов группы.

Методика «Ценностно-ориентационное единство» (ЦОЕ)

Определение уровня сплочения (Пономаренко Л. П., Белоусова Р. В, 2003).

Инструкция. Вам сейчас будут предложены известные пословицы и поговорки, которые были придуманы уже давно. Сейчас условия жизни изменились, изменились и представления людей. Это явление естественное. Так что некоторые утверждения могут показаться вам неправильными. Подумайте хорошо над этими пословицами и отметьте против номера каждой из них знак «+», если вы согласны с ней, и знак «-», если не согласны.

Примеры пословиц

1. Бедность – не порок.
2. Гусь свинье не товарищ.
3. Время – деньги.
4. Всяк сверчок знай свой шесток.
5. Говорить правду – терять дружбу.
6. Горбатого могила исправит.
7. Дают – бери, бьют – беги.
8. Две собаки грызутся – третья не приставай.
9. Дела не делай, а от дела не бегай.
10. Дело не волк – в лес не уйдет.
11. Дружба дружбой, а служба службой.
12. Друзья познаются в беде.
13. Золото и в грязи блестит.
14. Лучше синица в руке, чем журавль в небе.
15. Моя хата с краю, ничего не знаю.
16. Не в деньгах счастье.
17. Не в свои сани не садись.
18. Не имей сто рублей, а имей сто друзей.
19. Не место красит человека, а человек – место.
20. Правда в огне не горит и в воде не тонет.
21. Правда – хорошо, а счастье – лучше.
22. Простота хуже воровства.
23. Работа дураков любит.
24. Риск – благородное дело.
25. Рыба ищет, где глубже, а человек – где лучше.
26. С волками жить – по-волчьи выть.
27. Своя рубашка ближе к телу.
28. Скупость – не глупость.
29. Старый друг лучше новых двух.
30. Стыд – не дым, глаза не выест.
31. С кем поведешься, от того и наберешься.
32. Руби дерево по себе.
33. Худой мир лучше доброй ссоры.
34. Что наша честь, если нечего есть.
35. Чужое добро в прок не идет.

36. Яблоко от яблони недалеко падает.
 37. От трудов праведных не наживешь палат каменных.
 38. Закон – что дышло: куда повернул, туда и вышло.

Обработка результатов. Ответы респондентов сводятся в общую таблицу. В строку «итого» записываются максимальное число совпадений в мнениях участников о справедливости каждой из пословиц, например, если по первому суждению из 30 обследуемых 12 ответили «да» и 18 «нет», то в итоговый результат записывается число 18. Показателем ЦОЕ является степень совпадения оценок, даваемых респондентами. Оно высокое, когда в каждой колонке значения чисел близки к максимуму (числу, выражающему количество опрашиваемых). Это означает, что мнения, этические суждения людей совпадают.

Пор. Номер	Номера пословиц	1	2	3...	Сумма
	Респонденты				
1	Антонова				
2...	Буланов				
Итого	18				
в %					

Задание 5. Проведите тест **смыслоразножизненных ориентаций Д. А. Леонтьева** и соотнесите между собой результаты по отдельным субшкалам.

Данная методика является адаптированной версией теста «Цель в жизни» (Purpose-in-Life Test, PIL) Джеймса Крамбо и Леонарда Махолика. Тест разработан Д. А. Леонтьевым на основе теории стремления к смыслу и логотерапии Виктора Франкла.

Оригинальная методика включает в себя набор из 20 пунктов, каждый из которых представляет собой утверждение с раздваивающимся окончанием: два противоположных варианта окончания задают полюса оценочной шкалы, между которыми возможны семь градаций предпочтения. Испытуемому предлагается выбрать наиболее подходящую из семи градаций и подчеркнуть (или обвести) соответствующую цифру.

Общий показатель ОЖ

Общий уровень осмысленности жизни.

Интерпретация субшкал

1. *Цели в жизни.* Баллы по этой шкале характеризуют наличие или отсутствие в жизни испытуемого целей в будущем, которые придают жизни осмысленность, направленность и временную перспективу. Низкие баллы по этой шкале присущи человеку, живущему сегодняшним или вче-

рашним днем. Вместе с тем, высокие баллы по этой шкале могут характеризовать не только целеустремленного человека, но и прожектера, планы которого не имеют реальной опоры в настоящем и не подкрепляются личной ответственностью за их реализацию.

2. *Процесс жизни или интерес и эмоциональная насыщенность жизни.* Содержание этой шкалы совпадает с теорией о том, что единственный смысл жизни состоит в том, чтобы жить. Этот показатель говорит о том, воспринимает ли испытуемый сам процесс своей жизни как интересный, эмоционально насыщенный и наполненный смыслом. Высокие баллы по этой шкале и низкие по остальным будут характеризовать человека, живущего сегодняшним днем. Низкие баллы по этой шкале – признак неудовлетворенности своей жизнью в настоящем.

3. *Результативность жизни или удовлетворенность самореализацией.* Баллы по этой шкале отражают оценку пройденного отрезка жизни, ощущение того, насколько продуктивно и осмысленно была прожита ее часть. Высокие баллы по этой шкале будут характеризовать человека, который доживает свою жизнь, у которого все в прошлом, но прошлое способно придать смысл остатку жизни. Низкие баллы по этой шкале – признак неудовлетворенности прожитой частью жизни.

4. *Локус контроля – Я (Я – хозяин жизни).* Высокие баллы соответствуют представлению о себе как о сильной личности, обладающей достаточной свободой выбора, чтобы построить свою жизнь в соответствии со своими целями и представлениями об ее смысле. Низкие баллы – неверие в свои силы контролировать события собственной жизни.

5. *Локус контроля – жизнь или управляемость жизни.* При высоких баллах – убеждение в том, что человеку дано контролировать свою жизнь, свободно принимать решения и воплощать их в жизнь. Низкие баллы – фатализм, убежденность в том, что жизнь человека неподвластна сознательному контролю, что свобода выбора иллюзорна и бессмысленно что-либо загадывать на будущее.

Для подсчета баллов необходимо перевести отмеченные испытуемым позиции на симметричной шкале 3 2 1 0 1 2 3 в оценки по восходящей или нисходящей асимметричной шкале по следующему правилу.

В восходящую шкалу 1 2 3 4 5 6 7 переводятся пункты 1, 3, 4, 8, 9, 11, 12, 16, 17.

В нисходящую шкалу 7 6 5 4 3 2 1 переводятся пункты 2, 5, 6, 7, 10, 13, 14, 15, 18, 19, 20.

Общий показатель ОЖ – все 20 пунктов теста.

Субшкала 1 (Цели) – пункты 3, 4, 10, 16, 17, 18.

Субшкала 2 (Процесс) – пункты 1, 2, 4, 5, 7, 9.

Субшкала 3 (Результат) – пункты 8, 9, 10, 12, 20.

Субшкала 4 (Локус контроля – Я) – пункты 1, 15, 16, 19.

Субшкала 5 (Локус контроля – жизнь) – пункты 7, 10, 11, 14, 18, 19.

Инструкция: вам будут предложены пары противоположных утверждений. Ваша задача – выбрать одно из двух утверждений, которое, по вашему мнению, больше соответствует действительности, и отметить одну из цифр 1, 2, 3 в зависимости от того, насколько вы уверены в выборе (или 0, если оба утверждения, на ваш взгляд, одинаково верны).

	3	2	1	0	1	2	3	
1. Обычно мне скучно								Обычно я полон энергии
2. Жизнь кажется мне всегда волнующей и захватывающей								Жизнь кажется мне совершенно спокойной и рутинной
3. В жизни я не имею определенных целей и намерений								В жизни я имею очень ясные цели и намерения
4. Моя жизнь представляется мне крайне бессмысленной и бесцельной								Моя жизнь представляется мне вполне осмысленной и целеустремленной
5. Каждый день кажется мне всегда новым и непохожим на другие								Каждый день кажется мне совершенно похожим на другие
6. Когда я уйду на пенсию, я займусь интересными вещами, которыми всегда мечтал заняться								Когда я уйду на пенсию, я постараюсь не обременять себя никакими заботами
7. Моя жизнь сложилась именно так, как я мечтал								Моя жизнь сложилась совсем не так, как я мечтал
8. Я не добился успехов в осуществлении своих жизненных планов								Я осуществил многое из того, что было мною запланировано в жизни
9. Моя жизнь пуста и неинтересна								Моя жизнь наполнена интересными делами
10. Если бы мне пришлось сегодня подводить итог моей жизни, то я бы сказал, что она была вполне осмысленной								Если бы мне пришлось сегодня подводить итог моей жизни, то я бы сказал, что она не имела смысла

11. Если бы я мог выбирать, то я бы построил свою жизнь совершенно иначе							Если бы я мог выбирать, то я бы прожил жизнь еще раз так же, как живу сейчас
12. Когда я смотрю на окружающий мир, он часто приводит меня в растерянность и беспокойство							Когда я смотрю на окружающий мир, он совсем не вызывает у меня беспокойство и растерянность
13. Я человек очень обязательный							Я человек совсем не обязательный
14. Я полагаю, что человек имеет возможность осуществить свой жизненный выбор по своему желанию							Я полагаю, что человек лишен возможности выбирать из-за влияния природных способностей и обстоятельств
15. Я определенно могу назвать себя целеустремленным человеком							Я не могу назвать себя целеустремленным человеком
16. В жизни я еще не нашел своего призвания и ясных целей							В жизни я нашел свое призвание и цели
17. Мои жизненные цели и взгляды еще не определились							Мои жизненные взгляды вполне определились
18. Я считаю, что мне удалось найти свое призвание и интересные цели в жизни							Я едва ли способен найти призвание и интересные цели в жизни
19. Моя жизнь в моих руках, и я сам управляю ею							Моя жизнь не подвластна мне, и она управляется внешними событиями
20. Мои повседневные дела приносят мне удовольствие и удовлетворение							Мои повседневные дела приносят мне сплошные неприятности и переживания

Средние значения, которые были получены Д. А. Леонтьевым (1992 г.) и подтверждены нами в исследованиях разновозрастных групп людей без психических отклонений и травм в различных городах и России (Слотина Т. В., 2001–2009 г.).

Таблица 11

Шкалы и субшкалы	Мужчины		Женщины	
	ср. значение	ст. откл	ср. значение	ст. откл
Общий показатель ОЖ	103,1	15,03	95,76	16,54
Субшкала 1 (Цели)	32,9	5,9	29,4	6,2
Субшкала 2 (Процесс)	31,1	4,4	28,8	6,1
Субшкала 3 (Результат)	25,5	4,3	23,3	4,9
Субшкала 4 (Локус контроля – Я)	21,3	3,9	18,6	4,3
Субшкала 5 (Локус контроля – жизнь)	30,1	5,8	28,7	6,1

Стоит отметить, что при анализе результатов важным является соотношение показателей по всем субшкалам между собой. Допустим, при высоком уровне ОЖ (см. таблицу со ср. значениями) низкие баллы по субшкале «Цели в жизни» будут свидетельствовать о такой особенности человека как желание жить вчерашним и сегодняшним днем, таким образом, можно предположить наличие некоторого страха перед будущим и нежелание строить планы на будущее и т. п. Вместе с тем, очень высокие баллы по этой же шкале могут характеризовать не только целеустремленного человека, но и прожектера, планы которого не имеют реальной основы в настоящем (низкие баллы по 2 субшкале) и не подкрепляются личной ответственностью за их реализацию (низкие баллы по 4 и 5 субшкале).

Задание 6. С помощью опросника для **диагностики волевых качеств личности (ВКЛ) М. В. Чумакова**, выявите и проанализируйте предложенные личностные качества.

Опросник ВКЛ предназначен для диагностики выраженности волевых качеств личности. Он может применяться как в исследовательских целях, так и для решения практических задач. Опросник ВКЛ может использоваться как отдельно, так и в комплексе с другими методиками, направленными на диагностику личностных особенностей.

Поскольку шкалы опросника образованы эмпирическим путем при помощи факторного анализа прилагательных, выделенных методом семантического сходства, в описании шкал приводятся примеры пунктов опросника и прилагательные, составляющие фактор (в скобках сначала приведены прилагательные, находящиеся на положительном полюсе шкалы, а справа от тире – на отрицательном полюсе).

1. Ответственность (ответственный, обязательный – безответственный, ненадежный, ветреный, безалаберный).

2. Инициативность (ведущий, деловой, сильный, инициативный, деятельный, влиятельный, дальновидный – пассивный, безынициативный, ленивый, бездеятельный).

3. Решительность (уверенный, решительный – нерешительный, неуверенный, колеблющийся, сомневающийся).

4. Самостоятельность (самостоятельный – зависимый, несамостоятельный, управляемый, повинующийся).

5. Выдержка (выдержанный, терпеливый, благоразумный, самоуправляемый – невыдержанный).

6. Настойчивость (твердый, боевой, стойкий, настойчивый – ненастойчивый, нестойкий, слабый).

7. Энергичность (активный, жизнедеятельный, энергичный, оптимистичный – бессильный, депрессивный).

8. Внимательность (внимательный, собранный, непоколебимый – невнимательный).

9. Целеустремленность (целеустремленный, упорный – нецелеустремленный).

Текст опросника ВКЛ

Инструкция: прочитайте предложение, если его содержание совпадает с вашим поведением, поставьте «плюс», если нет, то «минус».

1. Если я присутствую на каком-либо собрании, то, как правило, выступаю.
2. Я немного завидую тем, кто не лезет за словом в карман.
3. Я редко обращаюсь к кому-либо за помощью.
4. Я плохо переношу боль.
5. Я, скорее, пессимист, чем оптимист.
6. Я могу быстро сосредоточиться, если нужно.
7. У меня нет четкой цели в жизни.
8. Я не могу про себя сказать, что я человек легкий на подъем.
9. Мне стоило бы быть более решительным.
10. Даже короткое время мне трудно обходиться без близких мне людей.
11. Обычно у меня получается закончить дело, несмотря на трудности.
12. Я веду активный образ жизни.
13. Музыка, шум легко отвлекают меня.
14. Когда я приступаю к делу, я обдумываю все до мелочей.
15. Часто как-то само собой получается, что я оказываюсь в роли лидера.
16. Когда мне отказывают, мне трудно вновь повторить свою просьбу.
17. Я совершенно не могу сидеть без дела.
18. Я не очень собранный человек.
19. Я хорошо знаю, чего хочу.
20. Мне бывает трудно сделать первый шаг.
21. Я не люблю рисковать.

22. Я бы чувствовал(а) себя очень неудобно, если бы мне пришлось ехать одному (одной) в дальнюю поездку.

23. Если что-то не получается с первого раза, я вновь и вновь повторяю попытки.

24. У меня часто бывает упадок сил.

25. Мне нетрудно концентрировать внимание.

26. Меня не пугают отдаленные цели.

27. Я очень редко опаздываю на работу, учебу, встречи.

28. Когда я учился (училась) в школе, я часто вызывался (вызывалась) отвечать на уроке.

29. Я быстро принимаю решения.

30. Мне нравится научиться чему-либо без посторонней помощи.

31. Я не боюсь надоедать людям повторяющимися просьбами.

32. Отдых – это просто смена деятельности.

33. Я нечасто выступаю зачинщиком новых начинаний.

34. Я склонен (склонна) к сомнениям.

35. Мне трудно идти против мнения группы.

36. Я легко поддаюсь панике.

37. В случае неудачи у меня опускаются руки.

38. Я быстро восстанавливаю силы.

39. Я могу долго работать, не отвлекаясь.

40. Нельзя сказать, что я целеустремленный человек.

41. Я все время выдумываю что-то новое.

42. Я часто советуюсь с другими людьми.

43. Я не могу долго переносить напряженные физические нагрузки.

44. Я – мягкий человек.

45. Я бы не сказал(а), что я энергичный человек.

46. Действительно, я нередко бываю рассеянным (рассеянной).

47. Я знаю, кем я хочу быть в жизни, и стремлюсь к этому.

48. Нередко мне самому (самой) приходится показывать пример окружающим.

49. Мне хорошо знакомы мучительные колебания, когда нужно сделать выбор.

50. Я могу быть очень настырным (настырной).

51. Я часто чувствую сонливость днем.

52. Я умею ставить себе ясные и четкие цели.

53. Я старательно выполняю обязанности по работе, учебе.

54. Мне не хватает уверенности в себе.

55. Я терпеливо дозваниваюсь, если номер занят.

56. Неблагоприятные обстоятельства часто мешают мне закончить начатое.

57. Обычно я жизнерадостен (жизнерадостна) и полон (полна) сил.

58. Не могу долго удерживать внимание, если мне не интересно.

59. Как правило, я составляю план на неделю.

60. Я сам(а) проявляю инициативу при знакомстве.

61. Я могу иногда прогулять работу (учебу), если знаю, что мне это сойдет с рук.
62. Меня нельзя назвать инициативным человеком.
63. Я люблю все делать быстро.
64. Я могу долго, стиснув зубы, преодолевать неприятности.
65. Я могу долго работать, не уставая.
66. Если я берусь за дело, то погружаюсь в него целиком и полностью.
67. Я стараюсь расположить дела по степени важности и начинаю с тех, которые наиболее важны.
68. Я вспыльчивый человек.
69. Про меня можно сказать, что я немного ветреный (ветреная).
70. Я – внушаемый человек.
71. Я умею сдерживать гнев.
72. Я обязательный человек.
73. В целом меня можно назвать терпеливым человеком.
74. Я серьезно отношусь к домашним обязанностям.
75. Люблю решать все сам(а).
76. Я могу долго выполнять не интересное, но нужное дело.
77. У меня плохо получается скрывать от окружающих, что я расстроен(а).
78. Я упорно достигаю своих целей.

Ключ

1. Ответственность («+»: 11, 14, 27, 53, 72, 74; «-»: 61, 69).
2. Инициативность («+»: 1, 15, 28, 41, 48, 60; «-»: 8, 20, 33, 62).
3. Решительность («+»: 29, 63; «-»: 2, 9, 21, 34, 49, 54).
4. Самостоятельность («+»: 3, 30, 75; «-»: 10, 22, 35, 42, 70).
5. Выдержка («+»: 55, 64, 71, 73, 76; «-»: 4, 36, 43, 68, 77).
6. Настойчивость («+»: 23, 31, 50; «-»: 16, 37, 44, 56).
7. Энергичность («+»: 12, 17, 32, 38, 57, 65; «-»: 5, 24, 45, 51).
8. Внимательность («+»: 6, 25, 39, 66; «-»: 13, 18, 46, 58).
9. Целеустремленность («+»: 19, 26, 47, 52, 59, 67, 78; «-»: 7, 40).

Маленький комментарий. В исследовании Турецкой Яны, проведенном под руководством Слотиной Т. В., испытуемыми стали старшеклассники одной из общеобразовательных школ Ленинградской области в количестве 41 человека. Выборку составили 19 мальчиков и 22 девочки в возрасте 15–16 лет.

По результатам изучения волевой сферы старшеклассников была составлена диаграмма, представленная на рисунке 1.

Было установлено, что у старшеклассников преобладает такое волевое качество, как целеустремленность. Остальные показатели отличаются друг от друга в незначительной степени, что свидетельствует о равномерном развитии всех перечисленных качеств личности.

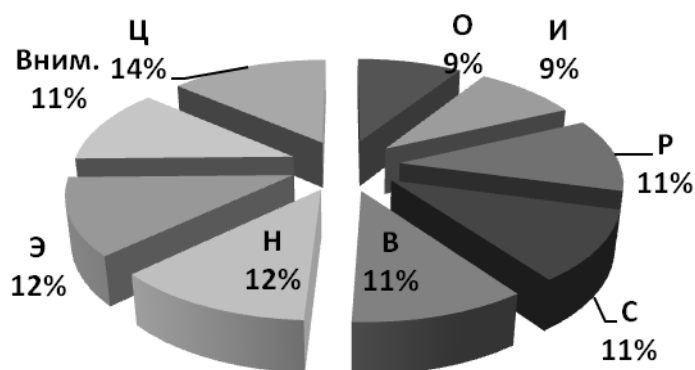


Рис. 1. Результаты исследования ВКЛ у старшеклассников ($n = 41$)

Условные обозначения:

О – ответственность; И – инициативность; Р – решительность;
 С – самостоятельность; В-выдержка; Н-настойчивость; Э – энергичность;
 Вним. – внимание; Ц – целеустремленность

Задание 7. Проведите методику исследования самоотношения (С. Р. Пантелеев).

Методика представляет собой диагностический инструмент для изучения различных аспектов самоотношения личности. Методологической основой ее является теория С. Р. Пантелеева, в которой самоотношение определяется через соотнесение с иерархической системой мотивов, предложенной А. Н. Леонтьевым. Отношение личности к себе рассматривается как двухуровневое образование, включающее в себя эмоционально-ценностное самоотношение и самооценку, при этом доминантное положение в структуре самоотношения, по мнению исследователя, приходится на первое образование.

Описание шкал

Шкала 1. «Внутренняя честность» или закрытость – открытость (11 пунктов).

Ответы на данные пункты определяются преобладанием одной из двух тенденций: либо критичностью, глубоким осознанием себя, внутренней честностью и открытостью, либо – конформностью или выраженной мотивацией социального одобрения. Фактически в этой шкале выражено глубокое или поверхностное проникновение в себя, открытое или закрытое (защитное) отношение к себе. Высокий общий балл соответствует – «закрытости».

Шкала 2. Самоуверенность (14 пунктов).

Данный фактор задает отношение к себе как уверенному, самостоятельному, волевому и надежному человеку, которому есть за что себя ува-

жать. Положительный полюс соответствует самоуверенности, высокому самоотношению, ощущению силы своего «Я». Отрицательный полюс связан с неудовлетворенностью своими возможностями, ощущением слабости, сомнением в способности вызывать уважение.

Шкала 3. Саморуководство (12 пунктов).

Данный фактор можно интерпретировать как отражающий представление о том, что основным источником активности и результатов, касающихся как деятельности, так и собственно личности, является он сам. Высокий бал по шкале характеризует человека, который отчетливо осознает, что его судьба находится в его собственных руках, что он сам интегрирует и организует свою деятельность, общение и поведение. Кроме того, ряд пунктов отражает мнение индивида о способности эффективно управлять своими эмоциями и переживаниями по поводу самого себя, а также контролировать их. Противоположный полюс фактора связан с верой субъекта в подвластность его «Я» внешним обстоятельствам, с плохой саморегуляцией, размытым локусом «Я», отсутствием тенденции искать причины поступков, результатов и собственных личностных особенностей в себе самом. Очевидна связь этого фактора с локусом контроля, однако, если последний выражает обобщенное представление субъекта об управляемости и предсказуемости мира, включая и результаты деятельности самого субъекта, то рассматриваемый фактор самоотношения отражает, в первую очередь, чувство субъекта по поводу управляемости и предсказуемости собственного «Я». Это специфическое измерение, близкое по содержанию одному из аспектов локуса контроля, выделяемому рядом авторов и называемому «личный контроль» (Пантелеев, Столин, 1987).

Шкала 4. Отраженное самоотношение (11 пунктов).

Содержание данного фактора отражает представление субъекта о том, что его личность, характер и деятельности способны вызвать у других уважение, симпатию, одобрение, понимание и т. п. или противоположные им чувства. Важно подчеркнуть, что речь идет не о действительном отношении других людей, а о предвосхищаемом, отраженном отношении других людей, т. е. о самоотношении самого субъекта. Вместе с тем, ожидаемое отношение от других – один из важнейших аспектов самоотношения.

Шкала 5. Самоценность. «Я» как ценность (14 пунктов).

Положительный полюс фактора отражает ощущение ценности собственной личности и одновременно предполагаемую ценность своего «Я» для других.

Шкала отражает эмоциональную оценку себя, своего «Я» по внутренним, интимным критериям духовности, богатства внутреннего мира, способности в других вызывать глубокие чувства.

Противоположный полюс шкалы говорит о сомнении в ценности собственной личности, недооценке своего духовного «Я», потере интереса к своему внутреннему миру.

Шкала 6. Самопринятие (12 пунктов).

В основе фактора лежит чувство симпатии к себе, согласия со своими внутренними побуждениями, принятия себя таким, какой ты есть, пусть даже с некоторыми недостатками. Фактор связан с одобрением своих планов и желаний, снисходительным, дружеским отношением к себе. Данный фактор, также как и предыдущий, не имеет противоположного полюса – утверждений, связанных с негативным отношением к себе. Чувства и переживания, лежащие в основе данного фактора, не ассоциируются испытуемыми с их личностными проявлениями.

Шкала 7. Самопривязанность – «кристаллизация» – легкость или трудность изменения индивидом представлений о самом себе (11 пунктов).

Отрицательный полюс по данному фактору связан с сильным желанием изменений, неудовлетворенностью самим собой, тягой к соответствию с идеальным представлением о себе. Высокий же балл соответственно характеризует человека, нежелающего изменять отношение к себе, полностью удовлетворенного собой, фактор отражает некоторую фригидность Я-концепции, консервативную самодостаточность, отрицание возможности и желательности развития собственного «Я» (даже в лучшую сторону). Это можно интерпретировать как один из защитных механизмов самосознания.

Шкала 8. Внутренняя конфликтность (15 пунктов).

Содержание пунктов по этой шкале связано с наличием внутренних конфликтов, сомнений, несогласия с собой. В них просматривается тенденция к чрезмерному самокопанию и рефлексии, протекающих на общем негативном эмоциональном отношении к себе. Отрицание данных качеств может говорить о закрытости, поверхностном самодовольстве, отрицании проблем. По общему психологическому содержанию данный аспект самоотношения можно обозначить как чувство конфликтности собственного «Я».

Шкала 9. Самообвинение (10 пунктов).

В данный фактор вошли пункты, связанные с интрапунитивностью, самообвинением, отрицательными эмоциями в адрес «Я». Это однополюсный фактор, имеющий самостоятельное значение в системе самоотношения.

Инструкция

Внимательно прочитайте предложенные вам утверждения и поставьте «плюс», если вы согласны с данным утверждением, если же вы не согласны с данным утверждением, то пропустите его и ничего не отмечайте.

1. Мои слова довольно редко расходятся с делом.
2. Случайному человеку я, скорее всего, покажусь человеком приятным.
3. К чужим проблемам я всегда отношусь с тем же пониманием, что и к своим.
4. У меня нередко возникает чувство, что то, о чем я мысленно с собой разговаривать, мне неприятно.
5. Я думаю, что все мои знакомые относятся ко мне с симпатией.
6. Самое разумное, что может сделать человек в своей жизни, — это не противиться.
7. У меня достаточно способностей и энергии воплотить в жизни задуманное.
8. Если бы я раздвоился, то мне было бы довольно интересно общаться со своим двойником.
9. Я не способен причинить душевную боль самым любимым и родным мне людям.
10. Я считаю, что иногда не грех пожалеть самого себя.
11. Совершив какой-то промах, я часто не могу понять, как мне могло прийти в голову, что из задуманного могло получиться что-то хорошее.
12. Чаще всего я одобряю свои планы и поступки.
13. В моей личности есть, наверное, что-то такое, что способно вызывать у других острую неприязнь.
14. Когда я пытаюсь оценить себя, я прежде всего вижу свои недостатки.
15. У меня не получается быть для любимого человека интересным длительное время.
16. Можно сказать, что я ценю себя достаточно высоко.
17. Мой внутренний голос редко подсказывает мне то, с чем бы я в конце концов согласился.
18. Многие мои знакомые не принимают меня так уж всерьез.
19. Бывало, и не раз, что я сам остро ненавидел себя.
20. Мне очень мешает недостаток энергии, воли и целеустремленности.
21. В моей жизни возникали такие обстоятельства, когда я шел на сделку с собственной совестью.
22. Иногда я сам себя плохо понимаю.
23. Порой мне бывает мучительно больно общаться с самим собой.
24. Думаю, что без труда мог бы найти общий язык с любым разумным и знающим человека.
25. Если я отношусь к кому-нибудь с укоризной, то прежде всего к самому себе.

26. Иногда я сомневаюсь, можно ли любить меня по-настоящему.
27. Нередко мои споры с самим собой обрываются мыслью, что все равно выйдет не так, как я решил.
28. Мое отношение к самому себе можно назвать дружеским.
29. Вряд ли найдутся люди, которым я не по душе.
30. Часто я не без издевки подшучиваю над собой.
31. Если бы мое второе «Я» существовало, то для меня это был бы довольно скучный партнер по общению.
32. Мне представляется, что я достаточно сложился как личность, и поэтому не трачу много сил на то, чтобы в чем-то стать другим.
33. В целом меня устраивает то, какой я есть
34. К сожалению, слишком многие не разделяют моих взглядов на жизнь.
35. Я вполне могу сказать, что уважаю сам себя.
36. Я думаю, что имею умного и надежного советчика в себе самом.
37. Сам у себя я довольно часто вызываю чувство раздражения.
38. Я часто, что довольно безуспешно, пытаюсь в себе что-то изменить.
39. Я думаю, что моя личность гораздо интереснее и богаче, чем это может показаться на первый взгляд.
40. Мои достоинства вполне перевешивают мои недостатки.
41. Я редко остаюсь непонятым в самом важном для меня.
42. Думаю, что другие в целом оценивают меня достаточно высоко.
43. То, что со мной случается, – это дело моих собственных рук.
44. Если я спорю с собой, то всегда уверен, что найду единственно правильное решение.
45. Когда со мной случаются неприятности, как правило, я говорю «и поделом тебе».
46. Я не считаю, что достаточно духовно интересен для того, чтобы быть притягательным для многих людей.
47. У меня нередко возникают сомнения, а такой ли я на самом деле, каким себе представляюсь.
48. Я не способен на измену, даже в мыслях.
49. Чаще всего, я думаю о себе с дружеской иронией.
50. Мне кажется, что мало кто может подумать обо мне.
51. Уверен, что на меня можно положиться в самых ответственных делах.
52. Я могу сказать, что в целом я контролирую свою судьбу.
53. Я никогда не выдаю понравившиеся мне чужие мысли за свои.
54. Каким бы я ни казался окружающим, я-то знаю, что в глубине души я лучше, чем большинство других.

55. Я хотел бы оставаться таким, какой я есть.
56. Я всегда рад критике в свой адрес, если она обоснована и справедлива.
57. Мне кажется, что если бы таких людей, как я, было больше, то жизнь изменилась бы в лучшую сторону.
58. Мое мнение имеет достаточный вес в глазах окружающих.
59. Что-то мешает мне понять себя по-настоящему.
60. Во мне есть немало такого, что вряд ли вызывает симпатию.
61. В сложных обстоятельствах я обычно не жду, пока проблемы разрешатся сами собой.
62. Иногда я пытаюсь выдать себя не за того, кто я есть.
63. Быть снисходительным к собственным слабостям – вполне естественно.
64. Я убедился, что глубокое проникновение в себя – малоприятное и довольно рискованное занятие.
65. Я никогда не раздражаюсь и не злюсь без особых на то причин.
66. У меня бывали такие моменты, когда я понимал, что меня есть за что презирать.
67. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что со мной происходит.
68. Именно богатство и глубина моего внутреннего мира и определяют мою ценность как личности.
69. Долгие споры с собой чаще всего оставляют горький осадок в моей душе, чем принося облегчение.
70. Думаю, что общение со мной доставляет людям искреннее удовольствие.
71. Если говорить откровенно, иногда я бываю очень неприятен.
72. Можно сказать, что я себе нравлюсь.
73. Я – человек надежный.
74. Осуществление моих желаний мало зависит от везения.
75. Мое внутренне «Я» всегда мне интересно.
76. Мне очень просто убедить себя не расстраиваться по пустякам.
77. Близким людям свойственно меня недооценивать.
78. У меня в жизни нередко бывают минуты, когда я сам себе противен.
79. Мне кажется, что я все-таки не умею злиться на себя по-настоящему.
80. Я убедился, что в серьезных делах на меня лучше не рассчитывать.
81. Порой мне кажется, что я какой-то странный.
82. Я не склонен пасовать перед трудностями.
83. Мое собственное «Я» не представляется мне чем-то достойным глубокого внимания.

84. Мне кажется, что, глубоко обдумывая свои внутренние проблемы, я научился гораздо лучше понимать себя.

85. Сомневаюсь, что вызываю симпатию у большинства окружающих.

86. Мне случалось совершать такие поступки, которым вряд ли можно найти оправдание.

87. Где-то в глубине души, я считаю себя слабаком.

88. Если я искренне и обвиняю себя в чем-то, как правило, обличительного запала хватает ненадолго.

89. Мой характер, каким бы он ни был, вполне меня устраивает.

90. Я вполне ясно представляю себе, что ждет меня впереди.

91. Иногда мне бывает довольно трудно найти общий язык со своим внутренним «Я».

92. Мои мысли о себе по большей части сводятся к обвинению в собственном адрес.

93. Я не хотел бы сильно меняться, даже в лучшую сторону, потому что каждое изменение – это потеря какой-то дорогой частицы себя.

94. В результате моих действий слишком часто получается совсем не то, что на что я рассчитывал.

95. Вряд ли во мне есть что-то, чего бы я не знал.

96. Мне еще много не хватает, чтобы с уверенностью сказать себе: «Да, я вполне созрел как личность».

97. Во мне мирно уживаются как мои достоинства, так и мои недостатки.

98. Иногда я оказываю «бескорыстную» помощь людям только для того, чтобы лучше выглядеть в собственных глазах.

99. Мне слишком часто и безуспешно приходится оправдывать себя перед самим собой.

100. Те, кто меня не любят, просто не знают, какой я человек.

101. Убедить себя в чем-то не составляет для меня большого труда.

102. Я не испытываю недостатка в близких и понимающих меня людях.

103. Мне кажется, что мало кто уважает меня по-настоящему.

104. Если не мелочиться, то в целом мне себя не в чем упрекнуть.

105. Я сам создал себя таким, каков я есть.

106. Мнение других обо мне вполне совпадает с моим собственным.

107. Мне бы очень хотелось во многом себя переделать.

108. Ко мне относятся так, как я того заслуживаю.

109. Думаю, что моя судьба все равно сложится не так, как бы мне хотелось теперь.

110. Уверен, что в жизни я на своем месте.

Таблица 12

Ключи к опроснику

Шкала	Согласен	Не согласен
1. Открытость	1, 3, 9, 48, 53, 56, 65	21, 62, 86, 98
2. Самоуверенность	7, 24, 30, 35, 36, 51, 52, 58, 61, 73, 82	20, 80, 103
3. Саморуководство	43, 44, 45, 74, 76, 84, 90, 105, 106, 108, 110	109
4. Отраженное самоотношение	2, 5, 29, 41, 42, 50, 102	13, 18, 34, 85
5. Самоценность	8, 16, 39, 54, 57, 68, 70, 75, 100	15, 26, 31, 46, 83
6. Самопринятие	10, 12, 17, 28, 40, 49, 63, 72, 79, 88, 97	77
7. Самопривязанность	6, 32, 33, 55, 89, 93, 95, 101, 104	96, 107
8. Внутренняя конфликтность	4, 11, 22, 23, 27, 38, 47, 59, 64, 67, 69, 81, 91, 94, 99	
9. Самообвинение	14, 19, 25, 37, 60, 66, 71, 78, 87, 92	

Таблица 13

Таблица перевода сырых значений в стены

Стены										
№ шкал	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0	0	1	2–3	4–5	6–7	8	9	10	11
2	0–1	2	3–4	5–6	7–9	10	11–12	13	13	14
3	0–1	2	3	4–5	6	7	8	9–10	11	12
4	0	1	2	3–4	5	6–7	8	9	10	11
5	0–1	2	3	4–5	6–7	8	9–10	11	12	13–14
6	0–1	2	3–4	5	6–7	8	9	10	11	12
7	0	1	2	3	4–5	6	7–8	9	10	11
8	0	0	1–2	3–4	5–7	8–10	11–12	13	14	15
9	0	1	2	3–4	5	6–7	8	9	10	10

Библиографический список

1. Аксенова Е. А. Стратегический ассесмент. Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений : учеб. пособие для студентов вузов / Е. А. Аксенова. – М. : Аспект Пресс, 2008 – 352 с.

2. *Иванов И. П.* Звено в бесконечной цепи / И. П. Иванов. – Рязань, 1994.
3. *Иванов И. П.* Коллективное творческое дело. Методические рекомендации) / И. П. Иванов – Л., 1988.
4. *Иванов И. П.* Энциклопедия коллективных творческих дел / И. П. Иванов – М., 1998. – 156 с.
5. *Ситников В. Л.* Образ ребенка (в сознании детей и взрослых) / В. Л. Ситников. – СПб.: Химиздат, 2001. – 288 с.
6. *Слотина Т. В.* Психология личности / Т. В. Слотина. – СПб. : Питер, 2008. – 304 с.
7. *Слотина Т. В.* Практикум по психологии личности: учебное пособие / Т. В. Слотина. – СПб. : ПГУПС, 2010. – 152 с.
8. *Фопель К.* Групповая сплоченность. Психологические игры и упражнения. Пер. с нем. / К. Фопель. – М. : Генезис, 2010. – 336 с.

ТИПОЛОГИИ ГРУППОВЫХ РОЛЕЙ

Формирование команд: типы команд, подходы к комплектованию команд (типологический, ролевой и др. подходы), принципы организации команды

Группа в процессе групповой динамики устанавливает положение индивида, его статус. Как отмечает В. А. Спивак [25], статус определяет позицию члена группы по отношению к другим, а роль – перечень функций, которые заданы личности группой и которые определяются специфической совместной групповой деятельностью.

Группа как сложная социальная система постоянно функционирует. Поэтому для обеспечения эффективности групповой деятельности, достижения групповых целей возникает разделение и кооперация функций. Типологий групповых ролей достаточно много, в основе их нередко лежат отношения власти – подчинения или предпочтения – отторжения. Наиболее яркое представление о ролевом разделении в группе дает анализ таких групп, где существует жесткая иерархия, недостаток ресурсов и проблемы с их распределением. Пользуясь греческим алфавитом, статусно-ролевое распределение в такой группе обычно определяется следующим набором следующих ролей:

альфа – лидер группы, наиболее энергичен, авторитетен, пользуется правом первоочередного присвоения благ;

бета – второе лицо в группе с соответствующим правом на блага, менее энергичен, но часто более интеллектуален, чем альфа; обычно является хранителем групповых норм и правил;

гамма-1 – приближенные, опора, соратники, команда альфы;

гамма-2 – обычно многочисленная подгруппа инертных, подчиняющихся членов группы, становящихся жертвами манипуляций представителей верхнего уровня;

гамма-3 – оппозиция, подгруппа недовольных своим статусом, но вынужденных подчиняться; по отношению к ним применяется политика «кнута или пряника», причем «пряником» может быть введение в число приближенных (кооптация), а «кнутом» – ограничение прав, получаемого вознаграждения, довольства, изгнание из группы и др. вплоть до физической расправы;

гамма-4 – шут, позволяющий себе (с разрешения лидера) критические замечания, поддерживая видимость демократии, свободы слова и т. п.; по статусу может быть на уровне от гамма-1 до гамма-3;

омега – «козел отпущения» – лицо, принимающее на себя групповую агрессию. Такая роль группе необходима для сплочения, демонстрации

единства, ощущения чувства «мы» в противовес омеге, которая как раз и есть «не мы». Если личность в позиции омега не согласна со своим статусом и покидает группу, группа находит другую личность на эту роль [25].

Таблица 14

Типология ролей в команде

Автор	Типология
М. Г. Ярошевский	Генератор идей – критик – эрудит
Дж. Кейрси	Стратег – тактик – дипломат – логистик (организатор)
Т. Ю. Базаров	Администратор – организатор – управленец – руководитель (для управленческой команды)
Р. М. Белбин	Координатор – снабженец – аналитик – генератор идей – вдохновитель – реализатор – мотиватор – контролер – специалист
Ч. Марджерисон – Д. Маккен	Советник – новатор – энтузиаст – испытатель – организатор – продюсер – инспектор – ремонтник – объединитель

Комплектование команд

Комплектование проектных групп – типологический подход

Проект – временное предприятие (усилие), осуществляемое для создания уникального продукта или услуги.

Особенности деятельности проектных групп.

Виды проектных групп:

Команда специалистов (Специалисты одного профиля. Регулярные встречи для совместного изучения рабочих вопросов).

Межфункциональная (кроссфункциональная) команда. (Люди, выполняющие различные функции. Работа над сквозными (общими) задачами).

Виртуальная команда (Объединение посредством электронных средств связи. Обеспечение хорошего показателя «затраты» / «эффективность» в случаях, когда члены команды не могут контактировать друг с другом лично).

Команда перемен (команда реформ) (Направленность на осуществление организационных изменений. Представители ключевых подразделений и сотрудники, ориентированные на инновации и способные работать в условиях неопределенности. Умение членов команды внедрять организационные изменения – доносить их до пассивного большинства и обучать других).

Проектная группа создается под конкретную задачу (на любом уровне организационной иерархии).

Для комплектации проектных групп используют типологические подходы (например, модель Кейрси).

В основе модели Д. У. Кейрси лежат идеи К. Г. Юнга, изложенные в книге «Психологические типы» и переработанные в «Тэвистокских лекциях», а также понимание психотипов И. Майерс и К. Бриггс.

Д. У. Кейрси выделил четыре психотипа – стратег (NT), дипломат (NF), тактик (SP), логистик (организатор) (SJ). Понимая вклад каждого психотипа в командную работу, можно спрогнозировать сильные и слабые стороны существующей проектной группы, а также потенциальные конфликты и противоречия.

Ключевые слова, описывающие индивидуальные различия

Экстраверты (E) – интроверты (I)

Общительность – замкнутость

Взаимодействие – сосредоточенность

Внешний – внутренний

Широта – глубина

Экстенсивный – интенсивный

Обширные связи – ограниченные связи

Расходование энергии – сохранение энергии

Внешнее выражение – внутренняя реакция

Общительный – замкнутый

Говорят, потом думают – думают, потом говорят

Сенсорный (S) – интуитивный (N)

Закономерный – случайный

Настоящее – будущее

Реалистичный – концептуальный

Трудная работа – вдохновение

Фактический – теоретический

Земной – парящий в облаках

Факт – фантазия

Практичность – оригинальность

Конкретный – общий

Мыслительный (T) – чувствующий (F)

Объективный – субъективный

Твердый – мягкосердечный

Законы – обстоятельства
Твердость – убеждение
Справедливый – гуманный
Четкость – гармония
Аналитический – чуткий
Установка – общечеловеческие ценности
Беспристрастный – причастный

Решающий (J) – воспринимающий (P)

Урегулированный – нерешенный
«решено» – «поживем – увидим»
Не меняющийся – гибкий
Управлять – адаптироваться
Закрытость – открытость
Спланированный – окончательный
Структура – поток
Определенный – ориентировочный
Предельный срок – «что еще за срок?»

Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Павлова Е. Н. [7] в книге по технологиям командообразования в несколько шутовском виде через корабельную метафору иллюстрируют вклад психотипов в командную работу. «Стратеги» («провидцы», «визионеры», «впередсмотрящие») – их место «у руля». Если корабль вышел из Ливерпуля и должен прийти в Кейптаун, главное для «стратега» – построить маршрут таким образом, чтобы, несмотря на все штормы и встречные течения, корабль в Кейптаун все-таки дошел. То, что при этом может погибнуть половина команды, для стратега имеет второстепенное значение, ведь будет достигнута «великая цель».

Совсем другое дело «дипломаты» («катализаторы» внутренних процессов). Для «дипломатов» главное – люди. Если на борту в момент отплытия находилось восемьдесят человек, то желательно, чтобы прибыли они также в этом составе, чтобы по пути не возникло внутренних конфликтов. А то, что корабль может оказаться в итоге не в Кейптауне, а, например, в Моссел Бее или Дурбане, – в конце концов не так важно. Главное, чтобы все были живы, здоровы и довольны.

«Логистики (организаторы)» («гвардейцы», «традиционалисты», «хранители») – это движущая сила корабля. В то время как остальные думают о том, куда и в каком составе плыть, «логистики» заставляют корабль двигаться. Они знают, что такое дисциплина, ответственны, надежны и умеют работать. Они ставят интересы дела превыше своих собственных и демонстрируют лояльность к капитану и команде.

«Тактики» («негоцианты») – это те, кто всегда способен ориентироваться по ветру и внимательно отслеживать окружающую обстановку. Они первые заметят признаки надвигающейся угрозы или кризиса и первые оперативно на эти признакиотреагируют. Если при шторме образовалась пробоина и корабль дал течь, то именно «тактики» вовремя заметят опасность и бросят все силы на ее устранение. Сложности начнутся в том случае, если море будет слишком спокойным. Тогда соскучившиеся в замкнутом пространстве «тактики» могут сами начать «раскачивать лодку».

Описание психотипов по Д. У. Кейрси с указанием их особенностей работы в команде [7].

NT-СТРАТЕГ

Жизненные ценности и ориентации

Жизнь – процесс приобретения знаний и компетентности, которые рассматриваются как самооценности и в то же время дают их обладателям определенные преимущества. Такой человек ориентирован, прежде всего, на дело, устремлен в будущее.

Таблица 15

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>«Архитектор изменений». Интересуется принципами, на которых построена или должна быть построена организация. Умеет проявлять здоровый скептицизм – все подвергает сомнению с точки зрения законов и принципов. Успешен в планировании и конструировании. Хорошо предвидит ближайшие и долгосрочные последствия событий, умеет прогнозировать поведение людей в организации.</p> <p>Достигает значительных успехов в построении теорий, изобретательстве, планировании и прогнозировании, анализе и синтезе. NT-руководитель сосредоточен на возможностях.</p> <p>Включаясь в работу организации, сразу определяет, что составляет ее «несущую конструкцию» и потенциальную основу развития, причем с беспристрастной, надличностной точки зрения.</p>	<p>Когда включается в творческий процесс, сильно увлечен. Однако, когда проект в общих чертах создан, с готовностью передает его кому-нибудь другому, предоставляя тому право воплощения его в жизнь. В результате оказывается, что замыслы NT не реализуются так, как ему хотелось бы.</p> <p>Концентрируясь на деле, с трудом представляет себе, что чувствуют другие люди, что их радует и огорчает. Поэтому нередко в глазах других выглядит сухим и отстраненным.</p> <p>Предъявляя к себе и окружающим повышенные требования, постоянно испытывает неудовлетворенность.</p> <p>Раздражается, когда приходится повторять что-то дважды.</p>

Особенности взаимоотношений с коллегами	Вклад в командную работу
<p>Обычно легко и с удовольствием следит за мыслью партнера. В процессе принятия решений готов внести вклад в разрешение проблем коллег.</p> <p>Если убежден в чем-то, способен выстоять один против всех. Вспыхивающие дискуссии склонен воспринимать как состязание умов, а не как межличностный конфликт.</p> <p>Будучи интеллектуально ориентированным, может невольно для себя пренебрежительно относиться к тем из своих коллег, кто не отличается интеллектуальной одаренностью. В связи с этим у него могут быть трудности в общении.</p>	<p>Если в команде нет NT, контролируемые изменения становятся незначительными и рано или поздно наступает развал системы.</p> <p>NT привносит в командные решения продуманные концептуальные основы, развивает полезные альтернативы планируемым действиям. Склонен с увлечением поддерживать идеи партнеров как свои собственные, способен в равной степени и следовать за кем-либо, и вести за собой в зависимости от обстоятельств.</p> <p>Лучше всего проявляет себя в ситуациях, требующих интеллектуальных усилий и позволяющих беспрепятственно излагать свои идеи.</p>

NF-ДИПЛОМАТ

Жизненные ценности и ориентации

Жизнь – процесс культивирования отношений, достижение самореализации и развитие потенциала окружающих. Ориентирован преимущественно на межличностные отношения, устремлен в будущее.

Таблица 16

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Обаятелен, ориентирован на людей, которые его окружают. Предрасположен концентрироваться на проблемах культуры, развития человеческого потенциала, этике, качестве жизни.</p> <p>Способствует созданию благоприятного организационного климата, атмосферы кооперативности и сотрудничества. Эффективен, как никто другой, в предотвращении конфликтов. Умеет проявлять терпение в проблемных ситуациях и ждать благоприятного момента для рывка вперед.</p> <p>Мастер в одобрении и поддержке людей. Умеет видеть потенциал развития каждо-</p>	<p>Часто оказывается настолько вовлеченным в решение личных проблем окружающих, что испытывает нехватку времени, чтобы заняться собой.</p> <p>Иногда принимает решения, ориентируясь в большей степени на личные симпатии и антипатии, чем на интересы дела.</p> <p>Пытаясь примирить враждующие группировки, рискует попасть «меж двух огней», при этом каждая сторона может продолжать считать его своим сторонником. Бывает в разладе с самим собой из-за конфликта между собственной</p>

<p>го, обращает внимание в первую очередь на сильные стороны любого человека.</p> <p>Оптимистичен. Умеет забывать вчерашние разногласия и находить то, что объединяет людей.</p>	<p>лояльностью к организации и сочувствием к «жертвам» корпоративной политики.</p> <p>Стремление развивать инициативу и ответственность у окружающих нередко «натывается на рифы» им же выстроенных отношений зависимости.</p>
Особенности взаимоотношений с коллегами	Вклад в командную работу
<p>Как правило, имеет хорошие отношения с персоналом, нередко высокопопулярен. Любит проводить время среди коллег, в том числе и в перерывах между работой. Хорошо осведомлен непосредственно об их проблемах, чувствах и настроениях.</p> <p>Ищет и находит личные контакты с людьми и стремится к установлению близких межличностных отношений.</p> <p>Умеет использовать работу как источник социальной удовлетворенности и как место для реализации своего конструктивного потенциала.</p>	<p>Привносит в команду личностно-ориентированный, нацеленный на нужды персонала взгляд на положение дел.</p> <p>Незаменим, когда дело касается предсказаний социальных последствий организационных и технологических изменений.</p> <p>Прекрасный проводник внутри организации различных планов и новых идей, поскольку умеет убеждать, способен заразить коллег своим энтузиазмом.</p>

SJ-ЛОГИСТИК

Жизненные ценности и ориентации

Хорошая жизнь – стабильность, комфорт и безопасность. Живет с оглядкой на прошлое. Не отрицая необходимости прогрессивных изменений, препятствует принятию неоправданно рискованных решений. Ориентирован на конкретный результат.

Таблица 17

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Стремиться создавать стабильные системы и делает это хорошо. Любит сам процесс принятия решения. Целеустремлен, настойчив. Трудлюбив, стабильный работник. Незаменим там, где требуется повышенная точность. Следует принятым договоренностям.</p> <p>Успешен в планировании собственной работы и выполнении планов. Прежде чем действовать взвешивает последствия</p>	<p>Проявляет нетерпение, если реализация проектов затягивается в связи с возникающими осложнениями. Иногда склонен слишком быстро принимать решения и проводить их в жизнь, несмотря на то, что обстоятельства этому не благоприятствуют. Склонен оказывать сопротивление изменениям, даже когда они неизбежны.</p>

<p>и оценивает практический выход принятых решений. Любит ясность и порядок.</p> <p>Мыслит здраво. Способен помнить и оперировать множеством деталей и держать их под контролем.</p>	<p>Склонен делить людей на плохих и хороших и считает, что плохих необходимо наказывать. Может быть неоправданно резким и критичным.</p> <p>Нередко проявляет сверхзабоченность по поводу возникновения нежелательных событий, преувеличивает их значимость и может потратить много сил на предотвращение кризисов, которые бы и так не возникли.</p> <p>Может проявлять растерянность в ситуациях неопределенности.</p>
Особенности взаимоотношений с коллегами	Вклад в командную работу
<p>Будучи самым точным, ожидает того же от окружающих. Редко делая ошибки в фактической стороне дела, часто совершает их в сфере межличностных отношений.</p> <p>Имеет трудности в отношениях с коллегами в связи с повышенной критичностью, подчеркивая в первую очередь недостатки и промахи и считая, что сильные стороны и так очевидны и не нуждаются в комментариях.</p> <p>SJ легче завоевать авторитет и уважение окружающих, чем любовь и симпатии.</p>	<p>Более всех ориентирован на поддержку эффективной, работающей без сбоев системы.</p> <p>Как никто другой, способствует созданию полноценного информационного поля для членов команды.</p> <p>Если в команде дефицит SJ, могут быть упущены важные детали, реализация планов безнадежно затягивается, организация испытывает недостаток контроля как в области технологии, так и поведения персонала, а правильные решения не проводятся в жизнь должным образом.</p>

СП-ТАКТИК

Жизненные ценности и ориентации

Жизнь – процесс непрерывных решений массой альтернатив. Прагматичен. Прошрое и будущее интересует лишь в той степени, в какой они связаны с настоящим. Выше всего ценит свободу самовыражения.

Таблица 18

Сильные стороны	Слабые стороны
Обладая предрасположенностью к восприятию конкретного и специфического, имеет обостренную способность распознавать, как на самом деле обстоят дела. Может	Не придает должного значения абстрактным концепциям, принципам и перспективному целеполаганию.

<p>быстро обнаружить, где происходят ошибки и сбои, и тут же предпринять необходимые действия.</p> <p>Приветствует и ищет изменения. Стремится получить максимальный эффект с минимальными затратами. Мастер улаживания конфликтов, кризисов и напряженных ситуаций. С легкостью ведет любые переговоры и обладает выраженным посредническим талантом.</p> <p>Гибок, адаптивен. Предпочитает не бороться с существующей системой, а находить в ее рамках возможности для эффективных действий. При принятии решений не обременен правилами, традициями, прошлыми договоренностями и старыми отношениями, а также разного рода политическими соображениями.</p>	<p>Стремится не связывать себя планами и договоренностями и склонен забывать о тех, которые уже были приняты. Текущие дела вытесняют все. Непостоянен и непредсказуем.</p> <p>Не склонен действовать в направлении консолидации, установления четкой системы организационных, технологических и человеческих отношений.</p> <p>В ситуации стабильности чувствует, что не реализует свое предназначение и (или) обращается в «замороженное состояние» либо провоцирует проблемы и конфликты для демонстрации своих уникальных способностей их разрешения.</p> <p>От SP трудно ожидать скрупулезного выполнения жесткого технологического регламента и дисциплинарного режима.</p>
Особенности взаимоотношений с коллегами	Вклад в командную работу
<p>Обычно имеет репутацию человека, с которым легко иметь дело. Хорошо понимает других, когда речь идет о конкретных вещах, не склонен лезть на рожон из-за принципов.</p> <p>Воспринимает распоряжения сверху как должное, не склонен их оспаривать, хотя и не торопится выполнять.</p> <p>Принимает людей такими, какие они есть, не утруждая себя поиском неблагоприятных причин того или поведения окружающих.</p> <p>Демонстрирует доброжелательность, часто дает положительную оценку действиям других еще до того, как дело сделано, чтобы их подбодрить.</p>	<p>Эффективен при словесном обсуждении конкретных планов и при выработке решений текущих проблем, хотя не любит оформлять это в виде письменной документации.</p> <p>Никогда не допустит, чтобы мелкие проблемы переросли в большие.</p> <p>Жизненно необходим в любой организации, поскольку мастерски разрешает кризисные ситуации, но должен быть выведен из ситуации, как только она вошла в норму.</p>

Задание. Опросник Майерс – Бриггс MBTI (версия Д. У. Кейрси)

Вам предлагается опросник для изучения типичных способов поведения и личностных характеристик. Опросник состоит из 70 утверждений (вопросов), каждое из которых имеет два варианта ответа. Вам необходимо выбрать ОДИН.

Все ответы равноценны, среди них нет «правильных» или «неправильных»! Поэтому не нужно «угадывать» ответ.

Выберите ответ, который свойствен вашему поведению в большинстве жизненных ситуаций.

Работайте последовательно, не пропуская вопросов.

Отвечайте правдиво, если вы хотите узнать что-то о себе, а не о какой-то мифической личности.

1. В компании (на вечеринке) вы

- а) общаетесь со многими, включая и незнакомцев;
- б) общаетесь с немногими – вашими знакомыми.

2. Вы человек скорее

- а) реалистичный, чем склонный теоретизировать;
- б) склонный теоретизировать, чем реалистичный.

3. По-вашему, что хуже:

- а) «витать в облаках»;
- б) придерживаться проторенной дорожки.

4. Вы более подвержены влиянию

- а) принципов, законов;
- б) эмоций, чувств.

5. Вы более склонны

- а) убеждать;
- б) затрагивать чувства.

6. Вы предпочитаете работать

- а) выполняя все точно в срок;
- б) не связывая себя определенными сроками.

7. Вы склонны делать выбор

- а) довольно осторожно;
- б) внезапно, импульсивно.

8. В компании (на вечеринке) вы

- а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости;
- б) быстро утомляетесь и предпочитаете пораньше уйти.

9. Вас более привлекают

- а) здравомыслящие люди;
- б) люди с богатым воображением.

10. Вам интересно

- а) то, что происходит в действительности;
- б) те события, которые могут произойти.

11. Оценивая поступки людей, вы больше учитываете

- а) требования закона, чем обстоятельства;
- б) обстоятельства, чем требования закона.

12. Обращаясь к другим, вы склонны

- а) соблюдать формальности, этикет;
- б) проявлять свои личные, индивидуальные качества.

13. Вы человек скорее

- а) точный, пунктуальный;
- б) неторопливый, медлительный.

14. Вас больше беспокоит необходимость

- а) оставлять дела незаконченными;
- б) непременно доводить дела до конца.

15. В кругу знакомых вы, как правило

- а) в курсе происходящих событий;
- б) узнаете о новостях с опозданием.

16. Повседневные дела вам нравится делать

- а) общепринятым способом;
- б) своим оригинальным способом.

17. Предпочитаю таких писателей, которые

- а) выражаются буквально, напрямую;
- б) пользуются аналогиями, иносказаниями.

18. Что вас больше привлекает

- а) стройность мысли;
- б) гармония человеческих отношений.

19. Вы чувствуете себя увереннее

- а) в логических умозаключениях;
- б) в практических оценках ситуаций.

20. Вы предпочитаете, когда дела

- а) решены и устроены;
- б) не решены и пока не улажены.

21. Как по-вашему, вы человек, скорее

- а) серьезный, определенный;
- б) беззаботный, беспечный.

22. При телефонных разговорах вы

- а) заранее не продумываете все, что нужно сказать;
- б) мысленно «репетируете» то, что будет сказано:

23. Как вы считаете, факты

- а) важны сами по себе;
- б) есть проявления общих закономерностей.

24. Фантазеры, мечтатели обычно

- а) раздражают вас;
- б) довольно симпатичны вам.

25. Вы чаще действуете как человек

- а) хладнокровный;
- б) вспыльчивый, горячий.

26. Как по-вашему, хуже быть

- а) несправедливым;
- б) беспощадным.

27. Обычно вы предпочитаете действовать

- а) тщательно взвесив все возможности;
- б) полагаясь на волю случая.

28. Вам приятнее

- а) покупать что-нибудь;
- б) иметь возможность купить.

29. В компании вы, как правило

- а) первым заводите беседу;
- б) ждете, когда с вами заговорят.

30. Здравый смысл

- а) редко ошибается;
- б) часто попадает впросак.

31. Детям часто не хватает

- а) практичности;
- б) воображения.

32. В принятии решений вы руководствуетесь скорее

- а) принятыми нормами;
- б) своими чувствами, ощущениями.

33. Вы человек скорее

- а) твердый, чем мягкий;
- б) мягкий, чем твердый.

34. Что, по-вашему, больше впечатляет

- а) умение методично организовать;
- б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым.

35. Вы больше цените

- а) определенность, законченность;
- б) открытость, многовариантность.

36. Новые и нестандартные отношения с людьми

- а) стимулируют, придают вам энергии;
- б) утомляют вас.

37. Вы чаще действуете как

- а) человек практического склада;
- б) человек оригинальный, необычный.

38. Вы более склонны

- а) находить пользу в отношениях с людьми;
- б) понимать мысли и чувства других.

39. Что приносит вам больше удовлетворения

- а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса;
- б) достижение соглашения по поводу спорного вопроса.

40. Вы руководствуетесь более

- а) рассудком;
- б) велениями сердца.

41. Вам удобнее выполнять работу

- а) по предварительной договоренности;
- б) которая подвернулась случайно.

42. Вы обычно полагаетесь

- а) на организованность, порядок;
- б) на случайность, неожиданность.

43. Вы предпочитаете иметь

- а) много друзей на непродолжительный срок;
- б) несколько старых друзей.

44. Вы руководствуетесь в большей степени

- а) фактами, обстоятельствами;
- б) общими положениями, принципами.

45. Вас больше интересуют

- а) производство и сбыт продукции;
- б) проектирование и исследования.

46. Что вы считаете за комплимент

- а) «Вот очень логичный человек»;
- б) «Вот тонко чувствующий человек».

47. Вы более цените в себе

- а) невозмутимость;
- б) увлеченность.

48. Вы предпочитаете высказывать

- а) окончательные и определенные утверждения;
- б) предварительные и неоднозначные утверждения.

49. Вы лучше чувствуете себя

- а) после принятия решения;
- б) не ограничивая себя решениями.

50. Общаясь с незнакомыми, вы

- а) легко завязываете продолжительные беседы;
- б) не всегда находите общие темы для разговора.

51. Вы больше доверяете

- а) своему опыту;
- б) своим предчувствиям.

52. Вы чувствуете себя человеком

- а) более практичным, чем изобретательным;
- б) более изобретательным, чем практичным.

53. Кто заслуживает большего одобрения –

- а) рассудительный, здравомыслящий человек;
- б) человек, глубоко переживающий.

54. Вы более склонны

- а) быть прямым и беспристрастным;
- б) сочувствовать людям.

55. Что, по-вашему, предпочтительней

- а) удостовериться, что все подготовлено и улажено;
- б) предоставить событиям идти своим чередом.

56. Отношения между людьми должны строиться

- а) на предварительной взаимной договоренности;
- б) в зависимости от обстоятельств.

57. Когда звонит телефон, вы

- а) торопитесь подойти первым;
- б) надеетесь, что подойдет кто-нибудь другой.

58. Что вы цените в себе больше

- а) развитое чувство реальности;
- б) пылкое воображение.

59. Вы больше придаете значение

- а) тому, что сказано;
- б) тому, как сказано.

60. Что выглядит большим заблуждением

- а) излишняя пылкость, горячность;
- б) чрезмерная объективность, беспристрастность.

61. Вы в основном считаете себя

- а) трезвым и практичным;
- б) сердечным и отзывчивым.

62. Какие ситуации привлекают вас больше

- а) регламентированные и упорядоченные;
- б) неупорядоченные и нерегламентированные.

63. Вы человек, скорее

- а) педантичный, чем капризный;
- б) капризный, чем педантичный.

64. Вы чаще склонны

- а) быть открытым, доступным людям;
- б) быть сдержанным, скрытным.

65. В литературных произведениях вы предпочитаете

- а) буквальность, конкретность;
- б) образность, переносный смысл.

66. Что для вас труднее

- а) находить общий язык с другими;
- б) использовать других в своих интересах.

67. Чего бы вы себе больше пожелали

- а) ясности размышлений;
- б) умения сочувствовать.

68. Что хуже

- а) быть неприхотливым;
 б) быть излишне привередливым.

69. Вы предпочитаете

- а) запланированные события;
 б) незапланированные события.

70. Вы склонны поступать скорее

- а) обдуманно, чем импульсивно;
 б) импульсивно, чем обдуманно.

**Регистрационный лист к опроснику
 Майерс – Бриггс MBTI (версия Д. У. Кейрси)**

ФИО _____

(шифр) _____

ПОЛ _____ ВОЗРАСТ _____ ДАТА _____ ВАКАНСИЯ _____

№	a	b	№	a	b	№	a	b	№	a	b	№	a	b	№	a	b
1			2			3			4			5			6		
8			9			10			11			12			13		
15			16			17			18			19			20		
22			23			24			25			26			27		
29			30			31			32			33			34		
36			37			38			39			40			41		
43			44			45			46			47			48		
50			51			52			53			54			55		
57			58			59			60			61			62		
64			65			66			67			68			69		

--	--

↓

--	--

--	--

↘

--	--

--	--

↘

--	--

--	--

↘

--	--

--	--

--	--

--	--

E I

--	--

S N

--	--

T F

--	--

J P

Результаты подсчитываются суммированием числа крестиков по варианту а или б во всех вертикальных столбцах регистрационного листа. Внизу каждого столбца расположены пустые ячейки для записи соответственного числа ответов а и б.

Для первого столбца (шкала Е-І) обработка на этом заканчивается, а ВТО для столбцов 2–3 (S-N), 4–5 (T-F), 6–7 (J-P) попарно складываются, и

сумма записывается в нижние пустые ячейки, рядом с которыми стоят буквенные обозначения шкал.

Таким образом, вы получите четыре пары чисел в нижних пустых ячейках. Затем обведите ту букву (Е или I, S или N, Т или F, J или Р), которой соответствует большее число из пары. Если числа равны (для шкалы Е–I это 5–5, для всех остальных – 10–10), обведите правую букву.

В результате вы получили четыре объединенные буквы. Они обозначают ваш психологический портрет.

Первая группа психологических типов – тип «**ТАКТИК**» определяется сочетанием **SP**:

ESFP – общительность, оптимизм, теплота, юмор, щедрость, богатство языка; поддаются соблазнам; способности к бизнесу, торговле.

ISFP – повышенная чувствительность, острота ощущения текущей минуты, неприятие всякого рода ограничений; сфера интересов – изобразительное искусство, музыка, танец.

ESTP – энергия, прагматизм, писк выгоды во взаимоотношениях, юмор, жажда острых ощущений, любовь к риску.

ISTP – умелые руки, мастерство в обращении с инструментами, жажда действий, бесстрашие, часто отсутствие интереса к теоретическому обучению и высшему образованию.

Вторая группа психологических типов – тип «**ЛОГИСТИК (ОРГАНИЗАТОР)**» определяется сочетанием **SJ**:

ESFJ – открытый, практичный, компанейский, обладает житейской мудростью.

ISFJ – спокойный, заботливый; хозяин в своем доме; соблюдает обычаи, преемственность, делает все по плану; больше исполнитель, чем руководитель.

ESTJ – лидер, цельная натура; бесхитроsten, не любит лишних выдумок; главные ориентиры в жизни – долг, план, порядок, иерархия.

ISTJ – человек слова, хороший семьянин; спокоен, надежен, логичен, малоэмоционален, тверд, основателен, внимателен к деталям.

Третья группа психологических типов – тип «**ДИПЛОМАТ**» определяется сочетанием **NF**:

ENFJ – общителен, внимателен к чувствам других людей, умеет распределять роли в группе, не любит монотонность; лидер, образцовый родитель.

INFJ – проницателен, прозорлив, обладает богатым воображением, поэтичен, раним, не любит споров и конфликтов; может быть хорошим психологом, врачом, писателем.

ENFP – понимает людей, умеет влиять на них; чувствителен к новому, необычному; энтузиаст, оптимист, противник сухой логики, обладает

богатой фантазией, творческими способностями, которые может проявить в искусстве, политике, бизнесе.

INFP – идеалист, лирик, борец со злом за идеалы добра и справедливости, покладистый супруг; кто угодно – писатель, архитектор, психолог – только не бизнесмен.

Четвертая группа психологических типов – тип «СТРАТЕГ» определяется сочетанием **NT**:

ENTJ – руководитель, требовательный родитель, интеллигент; логичный, целеустремленный; работу иногда ставит выше, чем семейное благополучие.

INTJ – высокий уровень интеллекта, сочетание логики и интуиции, большие способности к обучению, независимость, самоуверенность; слабость эмоций и возможные трудности в мире чувств.

ENTP – новатор, энтузиаст, не выносит рутину и банальность; инициативен, обладает смекалкой, практической интуицией, чувством юмора, педагогическими способностями.

INTP – сложный внутренний мир, широкий кругозор, любовь к знанию; логичен, способен мгновенно оценивать ситуацию, полон новых идей; несколько высокомерен; интересы – в мире мыслей и речи, может быть прекрасным философом, математиком.

В ситуации стресса, когда контроль Эго ослабевает, К. Г. Юнг [30] отмечал, что на первый план выступает именно «ТЕНЬ». Вследствие того, что, как уже сказано, тень является отвергаемой частью личности, вытесненной глубоко в подсознание, индивид, оказавшись во власти теневых структур, испытывает дискомфорт и неуверенность, а его поведение часто оказывается неэффективным и резко диссонирующим с ожиданиями социального окружения, привыкшего воспринимать индивида через призму его «персоны». («ПЕРСОНА» – система приспособления индивида к чему-либо или способ действия, который он сознательно выбирает, имея дело с чем-либо во внешнем мире. К примеру, любое призвание или профессия имеют собственную характерную персону» [30]).

Однако необходимость контакта индивида с собственной тенью актуальна не только с точки зрения эффективного личностного функционирования в стрессовых ситуациях.

Подход Майерс – Бриггс дает возможность выявлять особенности теневых структур личности, что чрезвычайно полезно для планирования работы на конфликтной, во многом решающей с точки зрения эффективного командообразования стадии группового развития, для обучения и личностного развития членов команды.

Определение доминанты, дополнительной функции и тени.

Доминанта согласно Майерс – Бриггс определяет стиль жизни человека, стиль жизни характеризуется последней шкалой – «J – P».

Если характерна «J», то значением доминанты будет третья буква, т. е. «T» или «F», функция принятия решения. В этом случае дополнительной функцией будет «N» или «S»

Если характерна «P», то значением доминанты будет вторая буква, «N» или «S» т. е. функция сбора информации. В этом случае дополнительной функцией будет «T» или «F».

У экстравертов «персоне» соответствует доминанта.

У интровертов «персоне» соответствует дополнительная функция.

Поскольку в аналитической психологии «тень» во многом противоположна «персоне», ей будет соответствовать значение шкалы, противоположное тому, которым представлена персона.

Пример:

Е Экстраверсия	N Доминанта (Персона) (S) – Тень	T Дополнительная	P Процесс
Е Экстраверсия	N Дополнительная (Персона) (F) – Тень	T Доминанта	J Результат
I Интроверсия	N Доминанта (Персона) (F) – Тень	T Дополнительная	P Процесс
I Интроверсия	N Дополнительная (Персона) (S) – Тень	T Доминанта	J Результат

«Тень» подзаряжается от альтернативных источников энергии, то есть от того полюса шкалы «экстраверсия» – «интроверсия», который не представлен в формуле личности. У экстравертов «тень» получает подпитку из внутренних, интровертивных источников, у интровертов – из внешних, экстравертированных.

**Значение и базовые характеристики четвертой функции
(теневой структуры) для шестнадцати типов личности**

Тип личности	Значение четвертой функции (тени)	Базовые характеристики четвертой функции (тени)
ENTJ	IF	Уход в себя, повышенная чувствительность, ранимость, иррациональность решений
ESTJ		
ENFJ	IT	Уход в себя, рационализм, категоричность суждений, нормирование и регламентация
ESFJ		
ENTP	IS	Уход в себя, внимание к мелочам и деталям. Стремление «все разобрать на части»
ENFP		
ESTP	IN	Уход в себя, мечтательность, прожектерство, стремление предвидеть будущее
ESFP		
INTJ	ES	Выход во вне, внимание к мелочам и деталям. Стремление к учету и инвентаризации.
INFJ		
ISTJ	EN	Выход во вне, навязывание прогнозов и масштабных прожектов. Объяснение будущего
ISFJ		
INTP	EF	Выход во вне, демонстрация заботы, внимания. Сентиментальность. Иррациональность поведения
ISTP		
INFP	ET	Выход во вне, критичность и категоричность суждений. Навязывание норм и правил.
ISFP		

Задание 8. Изучение влияние состава команды на эффективность решения групповых задач [23]

Цель занятия заключается в изучении влияния психотипов членов группы (по Кейрси) на протекание групповых динамических процессов и эффективность решения командных задач.

Методический инструментарий

Для диагностики психотипа испытуемых используется опросник Кейрси, который заполняется участниками эксперимента до начала решения групповой задачи. В результате для каждого испытуемого определяется превалирующий психотип.

Результативность групповой работы определяется обычным подсчетом количества элементов, которые выполнила группа при решении экспериментальной задачи.

Удовлетворенность эмоциональной атмосферой фиксируется на основе самоотчетов, в которых каждый член группы по 10-бальной шкале определяет степень личной удовлетворенности эмоциональной атмосферой в своей группе, где 10 баллов означает максимальную степень удовлетворенности, а 1 балл – минимальную.

Индивидуальный уровень притязаний определяется как индивидуальный прогноз числа элементов, которые выполнит группа, по мнению испытуемого. Групповой уровень притязаний определяется как коллективное решение относительно прогноза количества элементов, которые выполнит группа.

Этапы занятия

Формирование гетерогенной и гомогенной групп

Участники эксперимента заполняют опросник Кейрси и самостоятельно обрабатывают его результаты, определяя свой ведущий психотип. Далее участников делят на группы в соответствии с их психотипом.

Постановка задачи и инструктирование испытуемых

Группам предлагается список из 20 предметов, которые необходимо в течение последующих 30 минут собрать и принести в аудиторию.

Условия: члены команды всегда должны быть вместе, т. е. разделиться и искать предметы параллельно запрещено. Если один из членов вашей команды заходит куда-либо, чтобы добыть предмет, остальные члены команды должны либо зайти вместе, либо ждать около входа. Выполненным считается задание, если оно сделано точно в срок. За каждую минуту опоздания штраф – не засчитывается один принесенный предмет из списка. Таким образом, не засчитывается столько предметов, на сколько минут опоздала команда. Для каждой команды назначается независимый наблюдатель, который контролирует исполнение заявленных правил. Впоследствии контролеры образуют приемочную комиссию, которая проводит экспертизу принесенных предметов на их соответствие предметам, заявленным в списке.

Оценка индивидуального и группового уровня притязаний

Каждый член группы индивидуально на отдельном бланке вписывает количество предметов, которые, с его точки зрения, соберет команда. Далее члены группы планируют свою деятельность и принимают коллективное ре-

шение относительно числа предметов, которые, по их мнению, они смогут раздобыть, и записывают это число на отдельном бланке. На прогнозирование результатов и планирование деятельности отводится 10 минут.

Выполнение задания

Совместная работа испытуемых. Дается общий старт, засекается 30 минут, в течение которых группы ищут предметы из списка. Контролеры обеспечивают выполнение оговоренных правил (контролеры смогут также фиксировать феноменологию групповой работы по ранее разработанной ими схеме наблюдений).

Фиксация результативности групповой работы

Члены группы сдают найденные предметы приемочной комиссии, которая их засчитывает или не засчитывает. Организуется обратная связь по результатам эксперимента: на доске (на ватмане) фиксируется «история» каждой группы.

В строках написано название группы (по психотипам), в столбцах фиксируются средний уровень индивидуальных притязаний, средний уровень групповых притязаний, итоговые результаты.

После принятия результатов групповой работы каждый член команды индивидуально по 10-балльной шкале определяет степень персональной удовлетворенности атмосферой в группе.

Обработка и интерпретация результатов

Рассчитывается и интерпретируется связь между результативностью и удовлетворенностью, с одной стороны, и составом групп – с другой.

Рассчитывается разница между спрогнозированным и фактическим количеством найденных предметов.

Определяется адекватность уровня притязаний для гетерогенных и гомогенных групп с участниками определенного психотипа.

Анализируется связь особенностей психотипов участников и уровень/адекватность притязаний.

Рассчитывается и интерпретируется согласованность и дисперсия индивидуальных ответов по уровню притязаний и удовлетворенности эмоциональной атмосферой для членов групп в успешных и неуспешных командах, в командах с разными психотипами.

Сравнение выборочных средних. Сравнивается среднее число индивидуально спрогнозированных предметов и число предметов, спрогнозированных в результате группового решения. Полученные результаты интерпретируются с точки зрения феномена «сдвига риска», зафиксированного Дж. Стоунером в 1961 г.

Ход игры

Инструкция командам. Проанализируйте приведенный далее список. У вас есть 10 минут для подготовки и 30 минут, чтобы найти перечисленные ниже предметы и принести их в аудиторию.

Предметы «для охоты»:

- книга, в заглавии которой есть слово «команда»;
- анекдот о команде, который вы расскажете всей группе;
- автограф преподавателя ПГУПС на его книге (автор или соавтор книги);
- сувенир, посвященный Санкт-Петербургу;
- газетная статья о команде;
- песня о команде, которую нужно исполнить всей группе;
- еловая или сосновая шишка;
- канцелярские принадлежности из университетской библиотеки;
- живое насекомое;
- цветной лист формата А4;
- определение «групповой сплоченности», которое вы зачитаете группе;
- монета иностранной валюты;
- набор китайских палочек для еды;
- три банки овощных консервов;
- пустой бланк почтовой телеграммы;
- три необычных предмета;
- комок ваты;
- экзотический фрукт (бананы, апельсины, мандарины, лимоны, груши и яблоки не предлагать);
- использованный театральный билет (билет на прошедший спектакль).

Условия работы

Ваша команда всегда должна быть вместе, т. е. вы не можете разделиться и искать предметы параллельно. Если один из членов вашей команды заходит куда-либо, чтобы добыть предмет, остальные члены команды должны либо зайти вместе, либо ждать около входа. В ходе работы в группе присутствует наблюдатель.

Выполненным считается задание, если оно сделано точно в срок. За каждую минуту опоздания штраф – не засчитывается один принесенный предмет из списка. Таким образом, не засчитывается столько предметов, на сколько минут опоздала команда. Сверьте часы с часами преподавателя до начала работы.

Вопросы для обсуждения по теме «Комплектование проектных групп – типологический подход»

1. Какие основные противоречия внутри гомогенной / гетерогенной группы?
2. Когда гомогенная группа может быть эффективной?
3. Определите с помощью опросника свой психотип.
4. Как проявился ваш психотип в вашей биографии (профессиональном пути, жизненной истории)? Какие из присутствующих у вас привычек и пристрастий нехарактерны для вашего психотипа?
5. Как особенности вашего психотипа проявились бы при устройстве на работу / выборе места работы?
6. Вспомните ваши ощущения в стрессовой ситуации, связанной с профессиональной или учебной деятельностью. Используя знания о четвертой функции (тени) вашего типа личности, проанализируйте свои действия в этой ситуации. Подумайте над тем, что бы вы сделали по-другому. Если имеется такая возможность, проверьте ваши идеи в режиме ролевой симуляции в ходе учебных занятий.

Комплектование управленческих команд – ролевой подход

Самоуправляемые и управленческие команды являются постоянными и формальными элементами организационной структуры. Такие команды принимают на себя обязанности, обычно выполняемые руководством высшего, среднего или низового звена. Члены таких команд занимаются постановкой задач, планированием, составлением графиков работы, оценкой ее выполнения, контролем качества и несут за это коллективную ответственность.

Для комплектования управленческих команд используют ролевой подход, методологической основой которого является концепция символического интеракционизма в социальной психологии Дж. Мида, и исходят не от особенностей личности, а от требований управленческой деятельности. Деятельность формирует систему ожиданий от своих исполнителей, связанную с работой и положением в группе. Роль и есть совокупность ожиданий по отношению каждого члена команды, которая с одной стороны предусматривает заданность задач и функций, реализации которых ожидает команда, с другой стороны, предполагает, что человек не только знает об ожиданиях, но имеет желание и способности их выполнять.

Наиболее часто используемые ролевые подходы Р. М. Белбина, Марджерисона – Маккена, Т. Ю. Базарова.

Модель Р. М. Белбина в большей степени используется для выявления установок и способностей людей к тем или иным командным ролям. Ее оптимально использовать, если ожидаются сбои, связанные с человеческим фактором или прогнозируемыми противоречиями внутри команды.

Модели «колесо команды» Марджерисона – Маккена и управленческих ролей Т. Ю. Базарова имеют разработанный концептуальный аппарат для анализа управленческой деятельности, поэтому позволяют после диагностики разрабатывать мероприятия по совершенствованию системы управления.

Модель Марджерисона – Маккена оптимальна, если команда имеет насыщенную коммуникацию с внешним миром.

Модель Т. Ю. Базарова эффективно использовать для организационно-кадровой диагностики, если существуют проблемы в системе управления внутри организаций или в выделяемом объеме полномочий, делегируемых команде.

Концепция командных ролей Р. М. Белбина [4]

Задание 9

Опросник Р. М. Белбина

Цель – определить свою роль в команде. Диагностика по ролям – кто есть кто в группе.

Самодиагностика по Р. М. Белбину: заполните опросник, определите характерный для вас набор командных ролей, но не сообщайте его другим участникам тренинга.

Опросник Белбина позволит определить естественные для вас роли в команде, а также те роли, от выполнения которых вы предпочли бы отказаться.

В каждом из семи разделов опросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как они лучше всего подходят вашему поведению. Эти баллы могут быть распределены поровну или, возможно, все отданы одному единственному ответу.

№	Утверждение	Баллы
	I. Чем я могу помочь команде	
A	Я могу успешно работать с людьми разного типа	
B	Я думаю, что могу быстро находить и использовать новые возможности	
C	Разработка идей – мое естественное достоинство	
D	Я обладаю способностью находить в других людях такие качества, которые могут быть полезны команде	
E	Моя способность доводить дело до завершения во многом определяет мою личную эффективность	
F	Я готов смириться с временной непопулярностью, если это положительно повлияет на результаты работы команды	

G	Я быстро понимаю, что надо делать в хорошо знакомой мне ситуации	
H	Я могу предложить набор разумных вариантов действий без пристрастий и предубеждений	
	II. Если в командной работе у меня есть недостатки, то они таковы	
A	Я не успокоюсь, пока не пойму, что рабочие встречи команды хорошо организованы, подготовлены и проводятся правильно	
B	Я спокойно отношусь к людям, выдвигающим оригинальные, но не приемлемые идеи	
C	Я страдаю многословием, когда группа обсуждает новые идеи	
D	Мое обыкновение возражать по любому поводу мешает мне присоединиться к коллегам	
E	Иногда я кажусь авторитарным, стремящимся повлиять на мнение других людей	
F	Мне трудно проявлять инициативу, потому что я поддаюсь настроению группы	
G	Я углубляюсь в свои размышления до такой степени, что теряю контроль над тем, что происходит	
H	Мои коллеги считают, что я слишком волнуюсь из-за мелочей и опасений, что дела могут пойти не так, как надо	
	III. Когда я работаю над проектом вместе с другими людьми	
A	Я могу влиять на мнение коллег без давления на них	
B	Моя врожденная осмотрительность позволяет мне предотвращать небрежности, ошибки и упущения	
C	Я готов потребовать от коллег четкости, чтобы время не уходило впустую и участники совещания не отклонялись от главной темы	
D	Можно признать, что я способен придумать что-нибудь оригинальное	
E	Я всегда готов поддержать предложение, полезное для команды	
F	Я интересуюсь новейшими идеями и разработками	
G	Я думаю, что моя способность к холодному расчету находит поддержку у других людей	
H	На меня можно положиться при организации важной работы	
	IV. Мое отношение к командной работе проявляется в том, что	
A	Я стремлюсь хорошо узнать своих коллег	
B	Я неохотно обмениваюсь мнениями и свое особое мнение держу при себе	
C	Я нахожу убедительные аргументы, если необходимо отвергнуть пустые предложения	
D	Я думаю, что у меня есть талант организатора планомерной работы	
E	Я склонен отвергать очевидное и предлагать неожиданное	

F	При выполнении командной роли, которую на меня возлагают, я проявляю высокую требовательность к себе	
G	Я готов самостоятельно осуществлять контакты за пределами группы	
H	Я интересуюсь разными точками зрения, но принятое решение выполняю без колебаний	
	V. Я получаю удовлетворение от работы, потому что	
A	Мне нравится анализировать сложные ситуации и взвешивать всевозможные варианты	
B	Мне нравится находить решение различным проблемам	
C	Мне нравится осознавать, что я стимулирую хорошие рабочие взаимоотношения	
D	Я оказываю существенное влияние на процесс принятия решений	
E	Я умею находить людей, которые могут предложить что-нибудь новое	
F	Я способен убедить людей в необходимости тех или иных действий	
G	Я чувствую, когда мне необходимо полностью сосредоточиться на поставленной задаче	
H	Я люблю деятельность, которая развивает мое воображение	
	VI. Если мне вместе с группой незнакомых мне людей неожиданно поручат решить трудную задачу, которую надо выполнить быстро	
A	Я предпочел бы уединиться и обдумать ситуацию прежде, чем разработать план действий	
B	Я готов работать с человеком, который проявил позитивный подход к делу, каким бы трудным этот человек не казался	
C	Я попытался бы разделить общую задачу на ряд мелких и установил бы, какой вклад в решение задачи могут внести конкретные члены команды	
D	Моя врожденная обязательность позволяет мне контролировать сроки выполнения заданий	
E	Я способен сохранить невозмутимость и думать по существу	
F	Я могу следовать к намеченной цели, несмотря ни на какое давление	
G	Я готов взять на себя роль ведущего, если чувствую, что группа не продвигается в решении задачи	
H	Я начну дискуссию, чтобы стимулировать коллег на новые мысли и привести группу в движение	
	VII. Проблемы, которые я должен(а) преодолеть, работая в группе	
A	Я склонен к раздражительности по отношению к тем, кто мешает группе продвигаться к цели	

В	Я могу вызвать критику со стороны коллег из-за моего увлечения анализом проблем и недостаточно развитой интуиции	
С	Мое стремление задать правильный ход работе может привести к задержке выполнения задачи	
Д	Я быстро теряю интерес к делу и надеюсь на кого-нибудь из команды, кто заменит меня	
Е	Мне трудно начать работу, пока я полностью не пойму цели этой работы	
Ф	Мне не всегда удастся объяснить свои сложные идеи	
Г	Я осознаю необходимость поручать другим то, что могу сделать сам	
Н	Я становлюсь нерешительным, когда сталкиваюсь с сильным сопротивлением	

Убедитесь, что в каждом разделе вопросника распределили именно 10 баллов и сумма всех проставленных баллов равна 70.

Сводная таблица баллов

Раздел	Номер блока							
	А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н
I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

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

		И		П		Ф		М		Р		О		К		Д
	i*	i		i		i		i		i		i		i		i
I	G	D		F		C		A		H		B		E		
II	A	B		E		G		C		D		F		H		
III	H	A		C		D		F		G		E		B		
IV	D	H		B		E		G		C		A		F		
V	B	F		D		H		E		A		C		G		
VI	F	C		G		A		H		E		B		D		
VII	E	G		A		F		D		B		H		C		
Итого	Σ=	Σ=		Σ=		Σ=		Σ=		Σ=		Σ=		Σ=		

*i – индикатор

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо вы можете выполнять эту роль в управленческой команде. Следующий ре-

зультат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую вы можете переключиться, если ваша основная командная роль по каким-либо причинам не нужна группе. Два самых низких бала по командной роли показывают ваши возможные слабые места. Но вместо попыток исправить эти недостатки вам лучше подыскать на эту роль коллегу, обладающего соответствующими достоинствами.

Роль	Балл			
	низкий 0–33 %	средний 33–66 %	высокий 66–85 %	сверхвысокий 85–100 %
Исполнитель	0–6	7–11	12–16	17–23
Председатель	0–6	7–10	11–13	14–18
Формирователь	0–8	9–13	14–17	18–36
Мыслитель	0–4	5–8	9–12	13–29
Разведчик	0–6	7–9	10–11	12–21
Оценщик	0–5	6–9	10–12	13–19
Коллективист	0–8	9–12	13–16	17–26
Доводчик	0–3	4–6	7–9	10–17

Типы ролей в команде (по М. Белбину)

Функциональное назначение	Роль
Менеджеры-трудяги	Исполнитель Доводчик
Лидеры	Председатель Формирователь
Интеллектуалы	Оценщик Мыслитель
Переговорщики	Коллективист Разведчик

Исполнитель – И (*Implementer*). Основным качеством исполнителей является дисциплинированность; другие же природные способности или интеллект почти всегда в их случае вторичны.

Стиль исполнителя в команде – организация работ. Исполнители надежны, консервативны и эффективны. Они обладают внутренней стабильностью и низким уровнем беспокойства. Работают преимущественно на команду, а не ради удовлетворения собственных интересов. Умеют реализовывать идеи в практических действиях.

Исполнители принимают поставленные перед ними цели, которые становятся частью их морального кодекса, и придерживаются их при выполнении работ. Они систематически составляют планы и выполняют их. Очень эффективные организаторы и администраторы. Они могут иметь недостаток гибкости и не любят непроверенные идеи.

В крупных, хорошо структурированных организациях карьера таких людей обычно складывается успешно. Со временем к исполнителям приходят успех и признание в результате того, что они систематически делают ту работу, которую необходимо делать, даже если она не отвечает их внутренним интересам или не приносит удовольствия.

Председатель – П (координатор, *Coordinator*). Поощряющий и поддерживающий тип лидера команды. Склонен доверять людям и принимать их такими, какие они есть, без проявления ревности и подозрительности. Председатель – это сильное доминирование и преданность групповым целям.

Стиль руководства командой председателя – радушно принимать вносимый вклад в деятельность команды и оценивать его в соответствии с целями команды. Зрелый, уверенный, самодисциплинированный. Спокойный, несуетливый. Умеет четко формулировать цели, продвигает решения, делегирует полномочия.

Организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и максимально использует потенциал каждого ее члена. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми.

Идеальный председатель выглядит как хороший менеджер, т. е. человек, знающий, как использовать ресурсы, исключительно адаптивный при общении с людьми, но в то же время никогда не теряющий контроля над ситуацией и способности принимать самостоятельные решения, основанные на собственной оценке того, что необходимо на практике. Председатель – хороший лидер для сбалансированной по составу команды, перед которой стоят сложные и многогранные проблемы, требующие эффективного распределения ролей внутри команды.

Формирователь – Ф (приводящий в действие, мотиватор, *shaper*). Предпринимательский тип лидера команды. Формирователи всегда служат побудителями к действию, и если команда склонна к бездействию или самодовольству, то присутствие формирователя выведет ее из этого состояния. Такой лидер динамичен, бросает вызов, оказывает давление.

Стиль руководства формирователя – оспаривать, мотивировать, достигать. Это более индивидуалистичный, чем председатель, тип лидера, который подталкивает людей к действиям и, увлекая их за собой, столь же часто приводит команду к неудаче, как и к успеху. Его мужество и энергия позволяют преодолевать трудности.

По многим параметрам формирователи являются антиподами коллективистов. Ненавидят проигрыши, склонны к провокациям, раздражению и

нетерпению. Характеризуются высокой самооценкой, склонностью к фрустрации, общительностью и подозрительным отношением к людям. Это экстраверты, побуждаемые к действиям требованиями внешней среды. Как лидеры они хороши для уже сработанной команды, которая в своей работе столкнулась со сложными внешними или внутренними препятствиями.

Как менеджеры формователи процветают в ситуациях, характеризующихся «политической сложностью», сдерживающей движение вперед.

Мыслитель – М (генератор идей, *plant*). Генератор идей интровертированного типа. Изобретателен, обладает богатым воображением – человек с идеями, умеющий решать нестандартные проблемы. Как правило, мыслители действуют в одиночку, сидя в своем углу и обдумывая различные варианты. Обладают высоким интеллектуальным уровнем и очень высоким показателем креативности. Это яркие представители интеллектуалов-одиночек, и они часто воспринимаются членами команды как не слишком коммуникабельные. Им свойственна прямота и честность в общении.

Стиль мыслителя – привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали и протокол. Чем более успешно мыслители осуществляют свою роль в команде, тем меньше их поведение похоже на привычную модель поведения менеджера.

В организациях мыслители не слишком процветают, и их карьера менеджера редко бывает блестящей. Как правило, они очень способны и умелы, что приводит к тому, что в большинстве случаев становятся техническими специалистами, а не занимают высокие управленческие посты. Мыслители чаще встречаются в новых, только формирующихся компаниях, поскольку по складу своему они скорее предприниматели, чем менеджеры.

Разведчик – Р (исследователь ресурсов, изыскатель, *resource investigator*). Генератор идей экстравертированного типа. Энтузиаст, общителен. Это еще один член команды, ориентированный на предложение новых идей. Однако способ генерации идей разведчика и сам характер предлагаемых ими идей отличны от мыслительских. Они склонны не столько СМИ предлагать оригинальные идеи, сколько подбирать фрагменты идей окружающих и развивать их. Разведчики особо искусны в изучении ресурсов за пределами команды.

Стиль построения команды разведчика – создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. При средних показателях интеллектуального уровня и креативности они общительны, любознательны и социально ориентированны. Благодаря этим качествам и умению использовать ресурсы разведчики легче, чем мыслители, интегрируются в команду.

При умелом руководстве лидера команды мыслитель и разведчик могут успешно сосуществовать, не покушаясь на территорию друг друга и внося каждый свой вклад в предложение новых идей.

Оценщик (аналитик, *monitor-evaluator*). Рассудителен, проницателен, обладает стратегическим мышлением. Видит все альтернативы, все взвешивает – инспектор.

Стиль построения команды оценщика – объективность при анализе проблем и оценки идей. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Оценщики не проявляют себя в команде ярко до тех пор, пока не приходит время принятия важных решений. При этом члены команды, предлагающие идеи (мыслитель и разведчик), редко являются теми людьми, которые способны оценить выгоду от своих идей и их последствия. Оценщики отличаются высоким интеллектуальным уровнем, высокими показателями критичности мышления, особенно это касается их способности выдвигать контраргументы. Оценщики достаточно медлительны в своих рассуждениях и всегда предпочитают все тщательно обдумывать. Им может не хватать вдохновения или способности мотивировать других. Окружающими они могут восприниматься как сухие, несколько занудные и порой чересчур критичные люди. Многие даже удивляются, как представители этой категории вообще становятся менеджерами. Тем не менее оценщики нередко занимают высокие стратегические посты в организациях.

Коллективист (гармонизатор, *team worker*). Мягкий, восприимчивый, дипломатичный. Умеет слушать, предотвращает трения членов команды – чувствителен и к индивидам, и к ситуациям. Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль в команде. Если в команде есть сложные в общении люди, то коллективисты способны оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты.

Стиль коллективиста – оказывать помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи. Коллективист может быть нерешителен в момент кризиса. Представители этого типа нередко встречаются среди высшего руководства организаций. Из них получаются отличные наставники молодых менеджеров.

Доводчик (контролер, *completer-finisher*). Старателен и добросовестен. Ищет ошибки и упущения. Контролирует сроки выполнения поручений. Как правило, об успехе команды судят по окончательным результатам ее работы. При этом многие люди почти патологически не могут довести

начатое ими до конца, и умение завершать начатое является достаточно редким качеством. Доводчик обладает этим даром в полной мере.

Стиль доводчика – внимание к деталям и умение держать в голове запланированное, ничего не упуская и доводя все детали плана до завершения. Они предпочитают постоянные усилия, согласованность и последовательность действий «кавалерийским атакам».

Они ориентированы на выполнение обязательств и меньше интересуются эффектным и громким успехом. Склонность к достижению совершенства во всем, за что они берутся, и непреклонность в достижении намеченного – их неперменные качества. К их слабым сторонам следует отнести недостаточную гибкость, в результате чего они порой тратят слишком много сил на достижение поставленных целей, которые при изменившихся обстоятельствах оказываются недостижимыми.

Задания на решение командных задач исходя из ролей в соответствии с концепцией Р. М. Белбина

Задание 10. Выжить в пустыне. (Кораблекрушение. Катастрофа в пустыне)

Одна группа решает задачу. Другая в это время наблюдает за ходом решения данного задания из «аквариума».

Задача для решающей группы. Решать задачу исходя из своей роли по опроснику Р. М. Белбина.

Методическое замечание: в перерыве подсчитать результаты групп. Если ролей будет представлено недостаточно (меньше шести), раздать участникам роли, которые они будут играть на карточках.

Задача для группы из «аквариума». Определить, какую роль играли участники.

Ситуация «Выжить в пустыне».

Время – середина июля, 10 часов утра. Вы только что пережили аварию в песчано-каменистой пустыне. Небольшой двухмоторный самолет полностью сгорел. Летчик и второй пилот погибли. Все пассажиры остались целы. Летчик не смог передать по радиации точное место аварии. Однако вам стало известно, что вы находитесь примерно в 100 километрах к юго-западу от рудника – ближайшего поселения. Окрестности ровные и пустынные. В последней метеосводке сообщалось, что в пустыне температура достигает 40 градусов в тени. У каждого из вас имеется носовой платок,

деньги и личные документы. У одного пассажира пачка сигарет и спички, у другого – шариковая ручка.

После посадки, прежде чем самолет загорелся, удалось спасти 15 предметов.

Ваша задача – расставить эти предметы, в порядке важности, чтобы самый жизненно важный предмет занял первое место, а наименее важный – последнее. Несколько предметов не могут занимать одну позицию.

Инструкция. Каждый индивидуально расставляет эти 15 предметов в таблице, на что отводится семь минут. Завершив это, тут же приступайте к обсуждению и определите одну, общую для группы последовательность.

Таблица 20

Предметы	Персональный выбор	Выбор группы
Охотничий нож		
Карманный фонарь		
Летная карта окрестностей		
Полиэтиленовый плащ		
Магнитный компас		
Переносная газовая плита с баллоном		
Охотничье ружье с боеприпасами		
Паращют красно-белого цвета		
Пачка соли		
Полтора литра воды на каждого		
Определитель съедобных животных и растений		
Солнечные очки на каждого		
Литр водки на всех		
Легкое полупальто на каждого		
Карманное зеркало		

Бланк наблюдения за участниками

Роль	Участник 1	Участник 2	Участник 3	Участник 4
Исполнитель				
Доводчик				
Председатель				
Формирователь				
Оценщик				
Мыслитель				
Коллективист				
Разведчик				

**По окончании упражнения проводится проверка гипотез.
Результаты сводят в таблицу.**

Имя участника	Гипотеза	Сыгранная роль
Участник 1		
Участник 2		
Участник 3		
Участник 4		

Обсуждение

Насколько легко/трудно было играть роли?

Какая роль в исполнении оказалась сложнее всего?

Роль какого участника невозможно было разгадать?

В следующем задании участники меняются местами.

Задание 11. Секрет Джованни (автор К. Фопель)

Цель – сплочение команды, осознание каждым участников ценности и важности своего вклада.

Методический материал. Разрежьте карточки и раздайте каждому участнику.

Джованни слушает только музыку в стиле кантри
У Джованни аллергия на кошек
Джованни лысый
У Джованни нет машины
Джованни не умеет готовить
Единственное украшение Джованни – перстень с печатью
Эгон Айгенсинн – тренер Джованни
Эгон Айгенсинн лежит в постели с гриппом
Лизы Лангбайн сейчас нет в городе. Она снимает свой первый фильм «Охотник»
Гарри Питтбул совершенно невиновен
Джованни очень тщеславный
Тетя Роза в Африке на сафари
Джованни никогда не ест суп
Поблизости от квартиры Марвина нет деревьев
Белло любит играть под кроватью Джованни
Белло не в воде
Джованни любит животных
У Джованни есть собака Бело. Бело шесть лет.
Эгон Айгенсинн часто ходит в оперу
У Гарри Питтбула есть одна страсть: он печет кексы
Лиза Лангбайн любит бриллианты
Гарри Питтбул часто ходит на рыбалку

Инструкция. Группа садится в круг. Задача участников – раскрыть секрет Джованни. Они получают разную информацию, частью устно, частью письменно. Секрет будет разгадан только тогда, когда вся группа сконцентрируется на работе, начнет внимательно слушать каждого участника и полно воспринимать то, что тот говорит.

1. Прочитайте следующий текст.

Джованни Великий – знаменитый тяжелоатлет. Сегодня он очень взволнован, потому что отказался участвовать вечером в показательном выступлении, в котором принимает участие его злейший враг Гарри Питбул. Джованни сказал: «Я не могу пойти туда, пока я этого не нашел».

2. Каждый получает по карточке. Чтобы решение задачи было успешным, группа должна свести всю имеющуюся на карточках информацию. Каждый игрок должен поделиться тем, что написано на его карточке. Действуют три правила:

- нельзя ничего записывать и составлять в письменном виде картину событий;
- нельзя заставлять другого читать, что написано у него на карточке, если тот не хочет;
- никто не должен выпускать свою карточку из рук.

3. Раздайте карточки и уточните задание. Группа должна ответить на три вопроса:

- что потерял Джованни?
- кто это похитил?
- где это находится?

4. Предоставьте группе самой организовывать свою работу и найти подходящий метод для решения задачи. Обратите внимание, что решать задачу следует, ориентируясь на свою роль по опроснику Р. М. Белбина.

5. Когда группа найдет ответ, подведите итоги:

- как группа организовывала свою работу?
- как использовалась содержащая в карточках информация?
- все ли участники предоставили свою информацию в распоряжение остальных?
- какой была атмосфера во время работы?
- все ли предложения были серьезно рассмотрены?
- вел ли в какое-то время разговор (а значит, и расследование) кто-то один?
- что могло бы пройти лучше, чем прошло?
- какие выводы лично вы сделали из этого эксперимента?

Фиксируйте время, согласие и комфортность участников.

Ответ к заданию. Бело, пес Джованни, утащил его парик; парик лежит под кроватью Джованни.

Задание 12. Игра «Фермеры»

Цель игры: сплочение команды, осознание каждым участников ценности и важности своего вклада.

Одна группа решает задачу. Другая группа в это время наблюдает за ходом решения данного задания из «аквариума».

Цель и задача, формулируемые группам:

Попробовать свои силы в общении, передаче информации, умении работать в группе, проявить себя.

Инструкция для решающей группы. Вам надо выполнить всем вместе задание, указанное на листочках. Каждый из вас является носителем части необходимой информации.

При решении задачи можно и необходимо действовать сообща, **НО ЗАПРЕЩАЕТСЯ:**

- 1) передавать другому человеку для чтения свой листок с информацией (передавайте информацию вербальным способом);
- 2) нельзя при решении ничего записывать.

Решайте задачу исходя из своей роли по опроснику Р. М. Белбина.

Инструкция для наблюдателей («аквариума»).

В процессе решения задачи вам необходимо выделить:

Кто ведет конструктивное обсуждение – кто деструктивное, в каких ситуациях? Кто не участвовал в игре? Проявлял излишние эмоции?

Кто проявляет лидерские качества? Какой тип лидерства выявлен: эмоциональный (обеспечивал комфорт, какого хвалил и др.), интеллектуальный (предлагал идеи), организатор (предлагал договориться, вел ход обсуждения и др.).

Оптимальный ход игры

1. Какие даны задания (2 – кто водитель грузовика? У кого из фермеров яблоневый сад?)?

2. О чем идет речь?

О фермерах, которые имеют каждый: свой дом, строго стоящий на определенном месте; свой транспорт; разводят отличных от других фермеров животных; имеют свой сад с уникальными деревьями и фруктами.

3. Сколько всего фермеров живет в деревне?

5 фермеров: Скиннер, Торндайк, Павлов, Келлер, Халл.

4. Как стоят дома?

(Полукругом – также стоят стулья.)

Необходимо сориентироваться по сторонам света: края – запад и восток, центр – север

По ходу игры получается, что только у одного игрока нет восточного соседа.

5. Для выполнения задания 5 участников должны взять на себя роль фермера и сесть в круг в соответствии со своей ролью. Шестой участник должен стать организатором, ведущим обсуждения.

6. В игре есть отвлекающие моменты:

цифры и буквы на отдельных карточках (ничего не значат)

7. Изначально имеется больше всего информации про Скиннера и Павлова.

8. Решение.

С запада на восток:

Скиннер – голуби, бунгало, орехи, **водитель грузовика**

Торндайк – дом из красного кирпича, спортивный автомобиль, кошки, сливовый сад

Павлов – деревянный сруб, собаки, вишневый сад, мотоцикл

Келлер – водитель автобуса, персики, коттедж, шимпанзе

Халл – белые крысы, ранчо, лимузин, **яблоневый сад**

Методическое замечание: организатор в случае необходимости может направлять решающую группу в соответствии с оптимальным ходом решения задачи.

Итог игры

1. Обсуждение работы в группе.

В какой мере удовлетворены решение?

В какой мере удовлетворены работой группы?

В какой степени удовлетворены отношениями?

2. Разбирается решение.

3. Просматривается видео.

4. Обратную связь дают наблюдатели.

Раздаточный материал

1. Карточки для решающей группы

<p style="text-align: center;">А</p> <ol style="list-style-type: none">1. Хозяин собаки является соседом владельца дома со сливовым садом.2. Халл разводит белых крыс.3. Человек, живущий в бунгало, разводит голубей.4. Только один дом находится на востоке.5. Соседом Павлова является водитель автобуса.
<p style="text-align: center;">Б</p> <ol style="list-style-type: none">1. У соседа Павлова живет шимпанзе.2. Хозяин собаки живет в вишневом саду.3. Скиннер живет рядом с домом из красного кирпича.4. Одно из заданий: кто водитель грузовика.5. Дома в поселке стоят полукругом, один рядом с другим.
<p style="text-align: center;">В</p> <ol style="list-style-type: none">1. Келлер выращивает персики.2. Лимузин стоит во дворе дома – ранчо.3. Каждый хозяин разводит свой вид живности.4. Торндайк живет рядом со Скиннером.5. Рядом с коттеджем живет владелец мотоцикла.
<p style="text-align: center;">Г</p> <ol style="list-style-type: none">1. Деревянный сруб занимает самое северное положение в поселке.2. Каждый выращивает свой вид деревьев.3. Торндайк ездит на спортивном автомобиле.4. Скиннер разводит голубей.5. Рядом с коттеджем находится ранчо.
<p style="text-align: center;">Д</p> <ol style="list-style-type: none">1. Павлов живет в деревянном срубе.2. Каждый фермер живет в своем типе дома.3. Белые крысы бегают по двору дома – ранчо.4. Скиннер один живет на крайнем западе поселка.5. Одно из заданий группе: у кого из фермеров яблоневый сад.
<p style="text-align: center;">Е</p> <ol style="list-style-type: none">1. Кости собаке приносят к воротам деревянного сруба.2. Хозяин, который разводит кошек, является восточным соседом человека, выращивающего орехи.3. В игре находится менее трех заданий.4. У каждого фермера свой вид транспорта.5. Келлер является водителем автобуса.

2. Инструкция для наблюдателя

Внимательно следите за ходом обсуждения задачи, отмечайте сложные, спорные, продуктивные или, наоборот, непродуктивные ходы и причины их появления. Письменно фиксируйте ваши наблюдения.

Обратите внимания на следующие моменты.

В отношении отдельных людей

1. Кто начинает деятельность, как он это делает, какие это действия?
2. Кто содействует, кто препятствует выполнению задания? Как?
3. Что еще происходит?

В отношении всей группы

1. Обсудила ли группа задание, перед тем как его выполнить?
2. Была ли принята стратегия обсуждения группы?
3. Как развивалась коммуникация / общение, обмен информацией, взаимодействие?
4. Как происходил сбор информации?
5. Каков был климат обсуждения? Были ли моменты напряжения?
6. В группе работали единомышленники?

Вопросы для обсуждения по теме «Концепция командных ролей Р. М. Белбина»

1. Что может происходить, если человек обладает установками на решение одних задач, а способностями к другим?
2. Как вы считаете, может ли один человек в команде одновременно эффективно исполнять роли «оценщика» и «формирователя»?
3. Какие процессы, по вашему мнению, могут происходить в команде, где нет ни «разведчиков», ни «мыслителей»? Каковы будут сильные и слабые стороны такой команды?
4. Проанализируйте ролевую структуру вашей группы. Для этого выделите те неформальные роли, которые постоянно присутствуют в ней (например: лидер, интеллеktуал, хохмач, скептик и т. д.). Подумайте, какие из них способствуют развитию вашей группы и ее участников (прогрессивные роли), какие необходимы для решения текущих задач (роли совладания и обеспечения), какие препятствуют развитию (регрессивные).

Модель Т. Ю. Базарова «Управленческие роли» [4]

Отечественная альтернатива модели Марджерисона – МакКенна – модель Базарова Т. Ю., основанная на модели управленческой деятельности Г. П. Щедровицкого.

Для характеристики процесса управления определены четыре основных типа задач:

- собственно «управленческие» (стратегическое планирование и изменение положения организации на рынке);
- «организаторские» (проектирование бизнес-процессов и организационной структуры);
- «административные» (планирование и распределение ресурсов в режиме функционирования);

– «задачи руководства» (связаны с человеческим фактором: обучение, мотивированием, наставничеством, регулированием конфликтов).

Модель управленческих ролей Т. Ю. Базарова

Таблица 21

Роль	Типы задач	Способности/компетенции
Управленец	<p>Определение стратегических направлений развития организации и условий, при которых выбранные направления должны быть изменены.</p> <p>SWOT – анализ. Определение стратегических целей и направлений развития организации. Разработка стратегии. Определение стратегических партнеров, установление связей</p>	<p>Требуется способность гибко переопределять свои цели и подходы, работать в ситуации неопределенности, ориентироваться на максимизацию выигрыша.</p> <p>Необходимые качества: нестандартность мышления, гибкость мышления, стратегичность мышления, гибкость в общении, мотивация достижения, готовность к изменениям</p>
Организатор	<p>Разработка мероприятий по достижению целей организации (деятельность в условиях развития).</p> <p>Деятельность по организационному проектированию: инновации, модернизации, изменению бизнес-процессов.</p> <p>Распределение работ и функций. Проектирование деятельности подразделений и должностей. Установление технологических норм и проектирование механизмов контроля за их соблюдением. Систематизация, распределение ответственности, установление норм деятельности</p>	<p>Требуется четкое видение итогового результата и проектирование этапов его достижения (при этом не «увязая» в деталях), требуется способность оптимальным и непротиворечивым образом группировать функции, структурировать большие объемы информации, гибко учитывать ограничения при проектировании структур и технологий.</p> <p>Необходимые качества: системность мышления, гибкость мышления, способность проектирования, ориентация на конкретный результат, способность к ведению переговоров, готовность к изменениям.</p>
Администратор	<p>Оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и организационной структуры в режиме функционирования.</p> <p>Тактическое планирование. Оперативное распределение и перераспределение ресурсов</p>	<p>Требуется ориентация на стабильную деятельность, способность работать с большими объемами информации, оценивать затраты ресурсов, прогнозировать «временные» конфликты.</p> <p>Необходимые качества: систем-</p>

	в рамках существующих бизнес-процессов. Обеспечение контроля за использованием ресурсов подразделениями. Оценка текущих результатов работы и их соответствия ресурсным ограничениям.	ность мышления, способность планировать, ориентация на конкретный результат, способность к ведению переговоров, ответственность.
Руководитель	<p>Направление потенциала сотрудников, урегулирование вопросов, связанных с людьми (человеческим фактором).</p> <p>Отбор, расстановка, оценка сотрудников. Передача собственного опыта, адаптация, обучение (своими силами), мотивация.</p> <p>Обеспечение правильного понимания и выполнения подчиненными задач. Разрешение и урегулирование межличностных разногласий и конфликтов. Трансляция специфических для организации формальных и неформальных норм, ценностей, традиций и ритуалов поведения.</p>	<p>Требуется авторитет и влияние в группе вне зависимости от должностного положения, способность сплотить группу, вдохновить, пробудить трудовой энтузиазм, важно уметь анализировать социально-психологический климат, прогнозировать и урегулировать конфликты.</p> <p>Необходимые качества: динамичность мышления, ориентация на конкретный результат, руководство группой, эффективность взаимодействия с людьми, гибкость в общении.</p>

Использование данной модели эффективно в случае, когда требуется оценить управленческий потенциал выборки или проранжировать сотрудников по их способностям к управленческой деятельности того или иного типа и затем сформировать управленческую команду (например, при формировании кадрового резерва). Также модель может быть использована для анализа системы управления организации в целом.

Задание 13

Проранжируйте варианты ответов по степени близости вашему мнению (1 – максимальное согласие; 4 – минимальное).

Опросник «Управленческие роли»

ФИО _____ . Дата заполнения _____

1. Руководитель, желающий устранить нарушение подчиненными правил, должен:

- а) поговорить с подчиненными и объяснить, что от них требуется;
- б) проследить, чтобы нарушение правил сопровождалось санкциями;
- в) изменить правила по согласованию с заинтересованными сторонами;
- г) придумать, как использовать нарушения с пользой для организации

2. Взаимодействие между людьми очень важно для организации, потому что:

- а) от людей зависит успешность организации на рынке;
- б) от взаимодействия сотрудников зависит качество работы;
- в) конфликты снижают удовлетворение от работы;
- г) конфликты нарушают организационный порядок.

3. Представьте себе, что вам предстоит руководить новым подразделением, в котором все намного опытнее вас. Что вас будет беспокоить:

- а) мне будет сложно построить взаимодействие разных должностей;
- б) мне будет сложно ставить подчиненным новые цели;
- в) я не смогу быть самым компетентным и ответить на все вопросы;
- г) мне будет трудно контролировать ресурсы и трудозатраты.

4. Деятельность руководителя определяется:

- а) целями, стратегией организации и ее положением на рынке;
- б) особенностями, уровнем подготовленности и лояльности подчиненных;
- в) наличием и характером доступных руководителю ресурсов;
- г) особенностями бизнес-процессов и структуры организации.

5. Лучших результатов достигнет тот руководитель, который:

- а) следит, чтобы подчиненные были обеспечены всем необходимым для работы;
- б) умеет заинтересовать подчиненных и урегулирует разногласия;
- в) не останавливается на достигнутом, ставит новые перспективные цели;
- г) организует работу, привлекая компетентных сотрудников для решения задач.

6. Вы хотели бы, чтобы подчиненные видели в вас:

- а) человека, который всегда будет честным и справедливым;
- б) человека дела, способного четко и гибко выстроить сложную деятельность;
- в) авторитетного человека, к которому можно обратиться за советом;
- г) ориентированного на успех человека, который не упустит новых возможностей.

7. Если в коллективе возник конфликт, какой способ поведения вы выберите:

а) постараюсь примирить индивидуальные интересы, разрядить напряжение;

б) проверю, распределяются ли ресурсы справедливо, согласно правилам;

в) «брошу вызов», чтобы конкуренция внутри организации способствовала росту;

г) выясню, не вызван ли конфликт особенностями трудового взаимодействия.

8. Контакт между подчиненным и руководителем очень важен, потому что:

а) через контакт можно увязать участки работ в единую систему;

б) становится понятно, чего ждать от человека, в каких ситуациях он будет работать сильно/ слабо;

в) у людей могут быть новые идеи, которые послужат на пользу организации;

г) руководитель может поддерживать стабильную и четкую работу.

9. Руководитель должен отвечать:

а) за коммерческие показатели организации, ее положение на рынке;

б) за своевременное оптимальное распределение необходимых ресурсов;

в) за эффективную организацию взаимодействия между подразделениями;

г) за рабочую атмосферу и качество работы своих подчиненных.

Ключ к опроснику для выявления установок к управленческим ролям

№	Руководитель	Организатор	Администратор	Управленец
1	а	в	б	г
2	в	б	г	а
3	в	а	г	б
4	б	г	в	а
5	б	г	а	в
6	в	б	а	г
7	а	г	б	в
8	б	а	г	в
9	г	в	б	а

Бланк самооценки «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РОЛИ»

ФИО _____ . Дата _____

ИНСТРУКЦИЯ: определите, какая из четырех управленческих ролей вам наиболее близка. Исходя из 100 % (в сумме), проставьте в соответствующих овалах процентную долю по каждому из типов. Проценты необ-

ходимо распределить по нескольким ролям. Нежелательно поровну распределять проценты между всеми ролями или все 100% ставить против одной из ролей.

УПРАВЛЕНЕЦ анализирует сильные и слабые стороны организации и возможности рынка. Определяет стратегические направления развития организации и условия, при которых эти направления должны быть изменены. Устанавливает связи, определяет стратегическое партнерство.

ОРГАНИЗАТОР разрабатывает мероприятия по достижению целей. Проектирует бизнес-процессы, организационные структуры. Решает задачи развития и модернизации. Проектирует взаимодействия между должностями и подразделениями. Разрабатывает технологические нормы, определяет процедуры контроля за их соблюдением.

АДМИНИСТРАТОР обеспечивает деятельность организации в режиме функционирования. Решает задачи обеспечения подструктур организации всевозможными ресурсами (время, финансы, люди, информация и др.). Контролирует использование ресурсов подчиненными. Оперативно перераспределяет сроки и ресурсы для выполнения поставленных задач.

РУКОВОДИТЕЛЬ направляет желания, мотивы, умения подчиненных и коллег. Отбирает, расставляет, обучает и мотивирует. Делится собственным опытом и адаптирует новых сотрудников. Распространяет формальные и неформальные ценности, традиции и ритуалы поведения.

ПРИМЕЧАНИЯ: _____

Вопросы для обсуждения по теме «Модель управленческих ролей Т. Ю. Базарова»

1. Возможно ли эффективное решение одним человеком «управленческих» и «административных» задач одновременно? Каковы, с вашей точки зрения, психологические последствия такого совмещения?

2. В классической иерархической организационной структуре распределение задач в организационной иерархии должно быть таково: на верхнем уровне должны преобладать задачи «управления» и «руководства», далее по мере движения вниз – «организаторские», «административные», и, наконец, на низовом уровне снова «руководство». Какие последствия, по вашему мнению, влечет для организации локализация административных задач выше организаторских по уровню?

«Колесо команды» Марджерисона – МакКенна [7]

Модель Марджерисона – МакКенна разделяет процесс управления на восемь рабочих функций (типов задач): консультирование, новаторство, стимулирование, развитие, организация, производство, контроль, поддержание, а также всеобъемлющую область координационной деятельности – «формирование связей» («связи»). Эти функции объединяются в модель, которая называется «Колесо Команды» Марджерисона – МакКенна.

В соответствии с восьмью основными функциями фиксируются восемь индивидуальных предпочтений или командных ролей. «Формирование связей» – это тот тип деятельности, который должен выполнять любой член команды, и поэтому не связан с конкретной командной ролью.

Таблица 22

Модель Марджерисона – МакКенна

Тип задачи (рабочей функции)	Роль (индивидуальные предпочтения)	Аналог в типологии Д. Кейрси
Консультирование	«Докладчик – консультант»	Экстравертивные SP-типы
Новаторство	«Новатор – разработчик»	Любые, с точки зрения экстраверсии / интроверсии, NT-типы с развитой функцией Р
Стимулирование	«Исследователь – промоутер»	Экстравертивные SP- и NF-типы
Развитие	«Специалист по оценке и развитию»	SP- и NT-типы
Организация	«Координатор – организатор»	NT- (с развитой функцией J) и SJ – типы
Производство	«Специалист по производству и доработке!»	Экстравертивные
Контроль	«Инспектор – контролер»	Интровертивные SJ- и NT-типы
Поддержание	«Специалист по поддержанию достигнутого уровня»	NF-тип
Связи	Все роли	–

Ценность модели Марджерисона – МакКенна в том, что она концентрируется вокруг анализа типов задач, эффективно или неэффективно решаемых командой, и воздействий, направленных на оптимизацию управленческой деятельности.

В ходе рефлексивных сессий каждый член команды оценивает значимость и качество решения командой тех или иных задач, после чего происходит групповое обсуждение результатов. Команда проходит через этапы оценки, обсуждения, проектирования и планирования собственной деятельности, четко понимая, какие фрагменты этой деятельности выполняются относительно эффективно и неэффективно.

Задание 14

Проанализируйте деятельность своей команды, используя возможности модели Марджерисона – МакКенна.

Оцените каждый тип задач по своей значимости и качеству решения по 10-балльной шкале (1 – низкая оценка; 10 – высокая оценка).

Таблица 23

Вопросы для анализа деятельности команды

Тип задач	Вопросы для рефлексии деятельности в команде
Консультирование	Какая информация нужна команде? Для чего она требуется? Откуда ее можно получить? Кто ее найдет? Когда информация будет необходима?
Новаторство	Какие из методов работы могут быть изменены? Принимает ли команда одно существующее решение или стремится разработать альтернативы? Анализируется ли реалистичность идей?
Стимулирование	Кто для команды является клиентом? Какое впечатление у клиентов сложилось о команде? Какие проблемы необходимо решить совместно с ними? Какие мероприятия по продвижению необходимы? Какие ресурсы для этого требуются?
Развитие	Как команда может добиться принятия своих идей у важнейших заинтересованных сторон? Существуют ли альтернативы текущей деятельности? Какие изменения внедряют конкуренты?
Организация	Какие цели команда ставит перед собой? Когда она должна достичь этих целей? Как распределяются обязанности внутри команды? Какие ресурсы требуются, чтобы выполнить работу? Если возникают проблемы, как команда их решает? Каковы приоритеты команды на ближайшее время?
Производство	Что команда понимает под своей продукцией? Оптимальна ли существующая производственная система? Составьте технологическую карту производственного процесса (от поступления заказа до доставки). Соответствует ли общая схема практике?
Контроль	Как команда определяет контроль в своей деятельности?

	Каковы основные контролирующие мероприятия? В каких областях совместной деятельности команде требуется усилить внимание к контролю?
Поддержание	Как команда поддерживает отношения с другими группами, от которых зависит? Как добивается надлежащих условий для персонала? Как сохраняет доверие клиентов? Какие этические принципы ее объединяют? Как команда формирует общую цель?
Связи	Какие связи являются прочными, а какие сформированы недостаточно? Какие связи следует укрепить – внешние или внутренние? Что можно сделать для расширения связей?

Задание 15

Назовите организационные ситуации, при которых применение модели Марджерисона – МакКенна на ваш взгляд наиболее эффективно для комплектации управленческой команды.

Библиографический список

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с.

2. Жуков Ю. М. Технология командообразования : учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М. : Аспект Пресс, 2008. – 320 с.

3. Ильин В. А. Социально-психологические основы командообразования: методология и базовые техники: учебное пособие / В. А. Ильин – М. : Московский психолого-социальный институт, 2005. – 168 с.

4. Социальная психология: Практикум : учеб. пособие для студентов вузов / Г. М. Андреева, Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров и др.; под ред. Т. В. Фоломеевой. – М. : Аспект Пресс, 2009. – 480 с.

5. Сартан Г. Н. Тренинг командообразования / Г. Н. Сартан. – СПб. : Издательство «Речь», 2005. – 187с.

6. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак – СПб. : Издательство «Питер», 2000. – 416 с. : ил.

СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ. РУКОВОДИТЕЛЬ И КОЛЛЕКТИВ

Стили руководства. Типология лидерства. Оценка личностных и деловых качеств лидера. Подготовка командных лидеров

Психологические аспекты стилей управления одним из первых проанализировал Курт Левин. Он выделил первоначально три основных стиля управления: авторитарный, демократический, либеральный. Впоследствии и психологи, и экономисты стали активно разрабатывать проблему стиля управления, понимая под ним систему управленческих отношений, характерную для той или иной организации.

Стиль управления отражает методы работы руководителя, организацию деятельности, взаимоотношения в коллективе, приоритеты, позиции администрации, преобладающую систему ценностей. Это понятие является ключевым для анализа организационной культуры. Некоторые специалисты используют их порой как синонимы, поскольку стиль является концентрированным выражением определенной культуры.

Стиль управления проявляется в устойчивой совокупности поступков и действий, реальном поведении руководителя при осуществлении тех функций и норм, которые для него обязательны. Регламентированные нормы поведения руководителя преломляются через его личность, а потому стиль руководства определяется влиянием индивидуальности на деятельность и поведение, связанные с реализацией должностных обязанностей.

В настоящее время можно встретить достаточно разнообразные определения стилей управления организацией или организационной культурой предприятия, учреждения, корпорации, холдинга и т. д. Нередко эти стили отличаются лишь терминологически, отражая, по существу, одинаковые явления, а иногда отличаются лишь особенностями перевода или даже просто различиями в русской транскрипции иностранных слов. Так, одни авторы отождествляют коллективный стиль управления с авторитарным, а другие с органическим, а, например, английский термин *participation*, обозначающий максимальное участие сотрудников в решении проблем организации, называют и патисипативным, и партиципативным, причем первый вариант обычно используют экономисты, а второй – московские психологи, что было бы верным, если бы в основе лежала латынь, а не современный английский.

Разные авторы в разных сочетаниях выделяют такие стили управления, как: АВТОКРАТИЧЕСКИЙ, АВТОРИТАРНЫЙ, АДМИНИСТРАТИВНЫЙ, АНАЛИТИЧЕСКИЙ, АНАРХИЧЕСКИЙ, БЮРОКРАТИЧЕСКИЙ, ДЕМО-

КРАТИЧЕСКИЙ, ДИРЕКТИВНЫЙ, ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ, КОЛЛЕГИАЛЬНЫЙ, КОЛЛЕКТИВНЫЙ, КОМАНДНЫЙ, ЛИБЕРАЛЬНЫЙ, НЕПОСЛЕДОВАТЕЛЬНЫЙ (АЛОГИЧНЫЙ) ОРГАНИЧЕСКИЙ, ПАТИСИПАТИВНЫЙ (ПАРТИЦИПАТИВНЫЙ), ПОДДЕРЖИВАЮЩИЙ, ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ, СИТУАЦИОННЫЙ и др. При этом авторы, как правило, выделяют лишь от трех до пяти стилей управления и организационных культур.

Задание 16

Сравните, предлагаемые ниже определения стилей, типов руководства, используя приведенный выше список различных названий стилей управления и выделите синонимические, взаимозаменяемые, близкие по смыслу определения;

Задание 17

Составьте и обоснуйте собственный перечень принципиально различающихся стилей управления или типов организационной культуры.

Стили управления

Авторитарный (директивный или диктаторский) стиль, т. е. основанный на исключительно точном следовании директивам, приказам. Для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений, жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции. Но недостатков больше чем достоинств. При авторитарном стиле чаще проявляется конформизм и реже – индивидуальность. Покорность сочетается с заискиванием. Темы разговоров в коллективе не выходят за пределы работы. Наблюдается подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников, их неудовлетворенность своей работой, своим положением в коллективе. Неблагоприятный психологический климат обуславливает повышенную стрессовую нагрузку. При таком стиле руководства возникает нередко агрессивность, враждебность во взаимоотношениях. Напряжение и недовольство часто выплескивается на «козла отпущения» – ни в чем не повинного и самого слабого члена группы. Этот стиль руководства целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях, требующих напряжения, энергичных действий группы (например, боевые военные действия, аварии).

Демократический стиль (или коллективный). При таком стиле руководства управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников. Выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками. Руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей. Для демократического стиля характерна такая форма организации деятельности, как делегирование полномочий, т. е. часть управленческих функций передается другим членам коллектива, но с сохранением ответственности, благодаря чему в коллективе реализуется самоуправление. Хотя количественные итоги при демократическом стиле управления могут оказаться ниже, чем при авторитарном, желание работать – сильнее. Демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает, в отличие от авторитарного, высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, качество и оригинальность исполнения, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, психологически коммуникативных способностях руководителя.

Либерально-анархический (или попустительский) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, «минимум контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому, что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива. Поведение руководителя во многом подчиняется создавшимся ситуациям. Руководитель практически не управляет своими отношениями с подчиненными, а просто следует за той ситуацией, которая возникает в коллективе. Так, при низком уровне развития сотрудника или коллектива формой управленческого поведения руководителя является «авторитарное указывание». При среднем уровне,

когда сотрудники «хотят работать, но еще не умеют работать» из-за недостаточного опыта – «популяризация», т. е. указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет), дает возможность проявить себя. При хорошем уровне – «участие в управлении». При высоком уровне – «передача полномочий». В деятельности любого руководителя есть неизбежные этапы: постановка цели, расстановка людей, инструктаж и оценка выполнения [3].

Тип управления – это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения. Типы управления, конечно, должны соответствовать культуре организации и, следовательно, особенностям персонала, который в ней работает. Одна из существенных причин неэффективности управления – рассогласование между этими параметрами организации. Какие типы управления могут быть выделены?

Коллективистская форма управления предполагает единоличное принятие решений лидером коллектива и соответствует органической организационной культуре, когда сотрудники организации являются мотивированными и послушными исполнителями, включенными в особый тип отношений с высокой приверженностью коллективным целям и лично лидеру. Главный рычаг управления в этом случае – авторитет лидера. Авторитет предполагает аванс доверия со стороны коллектива. Такой способ менеджерской деятельности связан с управленческой ролью «руководитель». Руководитель оказывает воздействие на своих сотрудников и систему в целом через реализацию функций, связанных с расстановкой кадров, обучением и наставничеством, через консультирование и помощь подчиненным для понимания и эффективного выполнения поставленных задач. Успешность руководства часто обусловлена одинаково высокими знаниями как технологии деятельности, так и индивидуальных особенностей работников. Как правило, руководитель обладает достаточным запасом доверия коллектива, основанного на неформальном авторитете, длительном опыте работы в группе, воплощении качеств, ценимых коллегами. Он имеет моральное право давать указания другим, разрешать противоречия и конфликты между подчиненными. Таким образом, основное предназначение носителя роли руководителя в группе состоит в распределении задач между исполнителями, их мотивировании, поддержке и воодушевлении, а также защите интересов группы во внешней среде.

Руководитель получает практически беспрекословное подчинение, основанное на принятии его мнения как самого верного, продуманного и выгодного для сотрудников, оказывает воздействие на своих сотрудников посредством своего собственного поведения. Он как режиссер, актуализируя ту или иную свою роль, решает, какую роль примет подчиненный. Такой базовый процесс можно назвать сценированием. Для эффективного

влияния руководители должны обладать достаточно широким поведенческим репертуаром, подбирая для каждого подчиненного адекватную роль.

Если руководитель действует в соответствии с нормами коллектива, сформулированными в виде традиций, правил поведения, он воспринимается как «правильный», эффективный лидер и пользуется доверием подчиненных. Однако доверие, как и моральное право давать указания и разрешать конфликты, не дано раз и навсегда. Если стиль руководства длительное время не приводит к ощутимым для группы результатам или явно и неоднократно нарушает правила группы, то роль руководителя может перейти к другому члену группы. Аванс нарушения норм, или идиосинкразический кредит, у каждого руководителя свой.

Если он обладает большим авторитетом, то может более существенно и в течение длительного срока нарушать правила; если авторитет меньший, терпение сотрудников истечет раньше и он будет смещен.

Рыночная форма управления. Решения принимаются в соответствии с законами рынка, и рынок служит основным мерилем их эффективности. Главный рычаг воздействия на персонал – деньги или иные значимые ресурсы (статус, доступ к рынку, влияние), что соответствует рассмотрению персонала как субъектов рынка труда. Начальник будет казаться сильным, эффективным, если сможет обеспечить своим сотрудникам вознаграждение, соответствующее затраченным силам, более выгодные финансовые условия, чем другой руководитель или другая компания. Иначе говоря, компания и ее начальник должны доказать свою конкурентоспособность в привлечении человеческих ресурсов. Такая управленческая форма соответствует предпринимательской организационной культуре, в которой существуют и туда стремятся, как правило, активные, пассионарные сотрудники, ориентированные на такую карьеру, которая позволит им получить доступ к более сложным, ответственным и вознаграждаемым проектам. Возникающая и используемая в данной культуре управленческая роль – «администратор». Основная задача и базовый процесс администратора – планирование, что позволяет организации выполнять планы и контролировать деятельность подчиненных, распределяя ресурсы в соответствии с производственными планами. Деятельность администратора, в отличие от других менеджеров, протекает в довольно стабильной среде. Основная его задача – контроль за выполнением планов, инструкций и норм обеспечения, разработанных организатором для достижения определенной цели. Администратор может оказаться в очень сложном положении, если вдруг резко меняется ситуация, требующая корректировки планов и норм обеспечения. Как правило, он не может самостоятельно трансформировать проект и сделать деятельность эффективной в новых условиях.

Бюрократическая форма управления. Решения принимаются, как правило, вышестоящим начальником. Главным рычагом воздействия на

подчиненных оказывается силовое воздействие, часто основанное на использовании методов прямого влияния (приказов, наказаний). Главное мерило эффективности и успешности менеджера – степень его воздействия на подчиненных. Такая форма управления характерна для бюрократической организационной культуры, которая характеризуется наличием технологически дисциплинированных сотрудников, строго выполняющих свои функции и приказы начальства. Менеджер выступает в первую очередь в роли организатора, отвечающего за разработку организационных структур, рабочих мест и других форм организации деятельности персонала, наиболее эффективных в заданных условиях и подбирает (или проектирует) организационную структуру, наиболее эффективную в данный момент. Базовый процесс организатора в таком случае целесообразно обозначить как организационное проектирование, анализ деятельности, внешней ситуации, целей и стратегии организации, а также имеющегося кадрового потенциала. Работа организатора воплощается в формах, правилах, инструкциях, положениях, распоряжениях, организационных схемах. Деятельность организатора постоянно направлена на повышение эффективности существующих организационных форм, оптимизацию схем взаимодействия, адекватное использование имеющихся ресурсов.

Демократическая форма управления, возникшая в партиципативной организационной культуре. Этот тип управления связан с использованием закона как главного рычага управления. Для партиципативной организационной культуры характерно присутствие профессионалов, с одной стороны, ориентированных на достижение результата (получение нового знания), с другой – стремящихся к собственному профессиональному развитию. Зачастую такие профессионалы работают в организации по портфельному принципу занятости, совмещая работу с другими проектами и типами занятий. Основная управленческая роль, в рамках которой осуществляется менеджерская деятельность в такой ситуации, – управленец. Базовый процесс – программирование, управленец отвечает за анализ внешней и внутренней ситуации, определение приоритетных направлений развития компании, формулирование целей и разработку программ развития и функционирования организации. Именно на управленце лежит ответственность за анализ сценариев развития ситуации, поиск новых направлений деятельности, разработку стратегий внедрения и обеспечение успешности деятельности организации в изменяющихся ситуациях или в момент кризиса. Программирование предполагает внимание к вариативности развития среды и компании, разработке гибких стратегий, которые помогут организации даже в случае существенных незапланированных изменений среды.

**Связь управленческих ролей, организационных культур,
управленческих форм, типов совместной деятельности [3]**

Тип совместной деятельности	Управленческая форма	Организационная культура	Управленческая роль	Рычаг управления	Базовый процесс	Предмет управленческой деятельности
Совместно-взаимодействующий	Коллективистская	Органическая (патриархальная)	Руководитель	Авторитет	Сценирование	Способы деятельности, варианты разворачивания в зависимости от параметров структурирования материала
Совместно-индивидуальный	Рыночная	Предпринимательская	Администратор	Деньги	Планирование	Ресурсы, необходимые для реализации деятельности
Совместно-последовательный	Бюрократическая	Бюрократическая	Организатор	Сила	Проектирование	Функциональные структуры, адекватные технологиям деятельности
Совместно-творческий	Демократическая	Партиципативная	Управленец	Закон	Программирование	Процесс деятельности – удержание комплекса процессов и целей деятельности в изменяющейся ситуации

Типы организационной культуры [28]

Бюрократическая организационная культура. При доминировании бюрократической организационной культуры менеджеры руководствуются следующими стереотипами:

1) работники – прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;

2) для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;

3) организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;

4) поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль над их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей;

5) на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремленны и честлюбивы.

Органическая организационная культура. При доминировании органической организационной культуры менеджеры руководствуются следующими стереотипами:

1) работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;

2) рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;

3) работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;

4) высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;

5) работники готовы положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании.

Предпринимательская организационная культура. В случае преобладания предпринимательской организационной культуры менеджеры руководствуются следующими стереотипами:

1) работники интересуются только своими личными целями. Они равнодушны к специфическим задачам организации, помимо такой универсальной цели, как достижение максимальной прибыли, поэтому с ними лучше не обсуждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации;

2) лучший способ заставить организацию работать – нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Не исключено, что в этой агрессивной среде детальная проработка задач организации

окажется бессмысленным делом, поскольку решающим фактором является инициатива самих работников;

3) наиболее эффективный способ мотивации работников – вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение;

4) властные полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки. Работники свободны в своих действиях, пока делают «правильные» вещи;

5) ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск. Именно эти качества особенно высоко ценятся в подчиненных, что создает в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает работников трудиться с полной самоотдачей, не глядя на часы;

6) для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает менеджеру определенную свободу маневра при ограниченных финансовых ресурсах, позволяя особенно долго не мучиться над вопросом, чей вклад в общий результат был наибольшим.

Партиципативная организационная культура. При партиципативной организационной культуре менеджер в своей деятельности исходит из того, что:

1) подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;

2) каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;

3) индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится;

4) взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;

5) для координации усилий многих людей необходимо наличие осмысленной коммуникации между членами группы, незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды;

б) процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке (и самооценке) полученных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

Задание 18

Сравните предлагаемые выше определения стилей, типов руководства, оцените плюсы и минусы каждого типа, проанализируйте целесообразность, возможность и последовательность трансформации типов в зависимости от уровня развития организации.

«Печатная машинка» (автор Т. Ю. Базаров [4])

Требуемые материалы

- листы бумаги формата А4 (на всех участников);
- ручки для всех участников;
- маркеры;
- журнал или книга;
- флипчарт или пять–шесть листов ватмана;
- карточки с буквами алфавита;
- карточки со знаками препинания;
- карточка с изображением ластика.

Примечание:

а) одну–две буквы (например, Ы или Й) и некоторые знаки препинания можно не включать, чтобы у участников была возможность выработать коллективный способ решения проблемы (потребность в той букве или знаке, которых у них нет);

б) все буквы и знаки нужно перемешать и сложить лицевой стороной вниз.

Цель. Задание направлено на создание у групп участников в ходе игры поочередно четырех типов взаимодействия: совместно-взаимодействующего; совместно-последовательного, совместно-индивидуального и совместно-творческого.

Описание. Задание состоит из четырех серий. В каждой серии участникам (четырем группам по 15–20 человек) предлагается сыграть в один из вариантов игры «Пишущая машинка».

Для этого на группу выдается комплект карточек с буквами русского алфавита, карточек со знаками препинания – по одной каждого знака (запятая, точка, вопросительный и восклицательный знаки, многоточие, ка-

вычки), знак @ и карточка с изображением ластика, позволяющая исправлять ошибочно названный символ. Карточки равномерно распределяются среди участников. Карточек с повторяющимися символами нет. Пробел можно обозначать хлопком. Однако хлопать должны одновременно все участники команды.

Инструкция 1. Вы видите перед собой стопку карточек. Сейчас ваша задача заключается в том, чтобы по очереди брать по одной карточке до тех пор, пока все карточки не закончатся. показывать свои карточки другим не надо.

Инструкция 2. После того как участники разберут все карточки, они рассаживаются в несколько рядов лицом к доске или флипчарту, чтобы видеть только спины друг друга.

1-я серия

Задание

Каждая группа в течение пяти минут должна придумать фразу и затем «продиктовать» ее организатору следующим образом: каждый игрок по одному поднимает карточки с буквой, чтобы получилось слово, а из слов предложение, отмечая пробелы, чтобы организатор, не знающий фразу, смог правильно записать ее на доске.

Инструкция 3. У вас в руках находятся буквы алфавита и знаки препинания. Сейчас мы попробуем поиграть в игру, в ходе которой вы будете «печатной машинкой», а я буду фиксировать на доске ваш текст. У вас есть 5 минут, чтобы вместе решить, какое предложение вы будете печатать. (Чтобы напечатать букву, ее нужно просто поднять.) Может так случиться, что среди вас ни у кого не окажется какой-нибудь необходимой буквы или знака препинания. В таком случае вам необходимо заменять недостающий элемент в вашем тексте. Сейчас в течение 5 минут вы можете свободно переговариваться и решать, какой текст будете печатать. Когда 5 минут истекнут, разговаривать друг с другом, смотреть друг на друга или подавать какие-либо невербальные сигналы будет нельзя.

Примечание. Даются две попытки. После упражнения участникам раздаются листы бумаги и ручки, чтобы записать свои впечатления, ощущения и метафоры, которые возникли в связи с этой ситуацией (например, на что это было похоже? было ли вам комфортно? какие чувства вы испытывали?).

2-я серия

Задание. Организатор быстро зачитывает каждой группе по буквам сложную фразу, состоящую минимум из двух предложение с большим ко-

личеством знаков препинания. Каждый участник должен поднимать свою букву в тот момент, когда ее называет экспериментатор, все вместе отмечать хлопком пробелы и в конце повторить фразу, прочитанную экспериментатором по буквам.

Инструкция 4. Сейчас мы немного поменяем условия: я буду читать текст, называть буквы, а вы их – поднимать.

Примечание. Ведущий должен называть буквы быстро, иногда специально называя не ту букву или знак препинания, затем просить их стереть. Таким образом, зачитываются одно-два предложения.

Вопрос на рефлекссию. Кому-нибудь удалось понять смысл того, что мы только что «напечатали»?

Затем участников снова просят зафиксировать свои впечатления, ощущения, метафоры, образы.

3-е серия

Задание. Каждому испытуемому предлагается составить по три слова, используя буквы членов своей группы, так, чтобы в каждом слове использовались его собственные буквы и слова членов группы не повторялись. На это отводится 5 минут. Затем каждый должен назвать свои слова по тому же принципу, что и в задании 1-й серии, – каждую букву в слове поднимает тот, у кого она находится изначально – после раздачи.

Инструкция 5. Теперь каждому из вас необходимо составить по три слова, максимально используя имеющиеся буквы, и при необходимости договориться с членами вашей группы, чтобы разрешили использовать их буквы. Ваши слова не должны повторяться.

Примечание. По истечении 5 минут все участники должны продемонстрировать свои слова (время на демонстрацию жестко ограничивается для усиления динамики, например, дается 7 минут).

По завершении участников снова просят записать свои образы и впечатления.

4-я серия

Задание. Группа должна, не переговариваясь, не обмениваясь жестами, взглядами, рассчитывая исключительно на интуицию и чувство взаимопонимания в команде, поднимая по одной букве, «продиктовать» экспериментатору свое «послание» – некую фразу. Никто из испытуемых ее заранее не знает, она рождается в процессе игры, когда кто-то первый берет на себя инициативу, задает первую букву, другие пытаются развить ее в слово, затем во фразу.

Инструкция 6. Сейчас вам необходимо сочинить любой текст, не переговариваясь друг с другом. В абсолютной тишине постарайтесь сосредоточиться и создать его.

Примечание. На выполнение даются две попытки. после завершения участники записывают свои образы и впечатления.

Возможные критерии эффективности работы группы:

- время – уложилась ли команда в отведенное время в заданиях 1 и 3 и как много времени понадобилось на выполнение заданий 2 и 4;
- число допущенных ошибок (в заданиях 1-й и 4-й серий – число использования карточки «ластик»);
- креативность – использование группой или отдельными ее членами нестандартных методов решения предлагаемых задач, сложность и нестандартность придуманных слов в задании 3-й серии, способ репрезентации.

В результате организатор строит сводную таблицу 25. В ячейках группы должны проранжировать каждую серию эксперимента по степени ее соответствия интересам группы, ощущения комфортности и в каждом из упражнений (от 1 до 4).. на обсуждение и представление результатов дается 5 минут.

Таблица 25

Номер группы	1-я серия	2-я серия	3-я серия	4-я серия
1				
2				
3				
4				
Сумма баллов				

После заполнения таблицы организатор просит каждую команду выделить представителя, который прокомментирует бы, почему группе понравилась или нет та или иная серия задания, какие у каждого задания были особенности, трудности, какие требовались качества для успешного выполнения, какие метафоры подходят для каждого упражнения. Все данные фиксируются в сводную таблицу 26.

Таблица 26

1. Органическая организационная культура Характеристики Метафоры	3. Предпринимательская организационная культура Характеристики Метафоры
2. Бюрократическая организационная культура Характеристики Метафоры	4. Партиципативная организационная культура Характеристики Метафоры

Затем организатор предлагает участникам попробовать определить, какой тип организационной культуры соответствует каждой серии задания. Если участники не справляются, организатор помогает.

Методические рекомендации. Можно усложнить условия упражнения:

– дать меньше времени на выполнение, штрафовать, не засчитывать результаты группы и т. д., чтобы повысить динамичность, сфокусировать группу, повысить уровень рефлексии ее действий;

– отдельно в каждой группе проанализировать метафорические образы.

Библиографический список

1. Аксенова Е. А. Стратегический ассесмент. Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений : учеб. пособие для студентов вузов / Е. А. Аксенова. – М. : Аспект Пресс, 2008 – 352 с.

2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с.

3. Зинкевич – Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т. Д. Зинкевич – Евстигнеевой. – СПб. : Речь, 2004. – 304 с.

4. Социальная психология: Практикум: учеб. пособие для студентов вузов / Г. М. Андреева, Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров и др.; под ред. Т. В. Фоломеевой. – М. : Аспект Пресс, 2009. – 480 с.

5. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002.

ФОРМЫ, МЕТОДЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Развитие команды происходит в двух основных направлениях – инструментальном и социоэмоциональном. Преимущественная ориентация на ту или иную сторону жизнедеятельности команды и определяет выбор форм, методов и методических приемов по командообразованию.

Формы командообразования – это устанавливаемый порядок организации конкретных актов, ситуаций, процедур взаимодействия участников в команде, направленных на решение определенных психологических и производственных задач, совокупность организаторских приемов и средств, обеспечивающих внешнее выражение содержания деятельности команды.

К формам, обеспечивающим командообразование, относят игры (деловые, коммуникативные, сюжетно-ролевые, стратегические, сюжетно-динамические), тренинги (групподинамические, навыков (умений), лидерства, комплексные тренинги командной сыгровки), коллективные творческие дела, командный коучинг.

Методы командообразования – это совокупность способов, приемов и подходов воздействия на команду и взаимодействие с командой с целью развития ее инструментальной и социоэмоциональной эффективности (упражнения, минилекции, миниигры, организационные методы (распределение ролей, разделение на группы, подведение итогов и др.), методы решения проблем (например, мозговой штурм и дискуссия) и др.).

Методические приемы командообразования – это конкретное проявление определенного метода командообразования, частные способы наиболее продуктивного его применения. Они определяют своеобразие используемых методов и подчеркивают индивидуальный стиль работы с командой.

Рассмотрим формы командообразования и связанные с ними методы и методические приемы.

Деловые игры

Существует множество определений «деловая игра». Одно из первых описаний сущности подобных игр было предложено М. М. Бирштейн [5].

Деловая игра – метод моделирования и имитации различных ситуаций. Эффективность достигается за счет коллективного взаимодействия, создания «управляемого эмоционального напряжения» и распределения ролей.

Анализ содержания различных деловых игр показывает, что в процессе их проведения используются и метод мозгового штурма, и объяснительно-иллюстративный метод, и исследовательский и др.

В основе деловых игр лежит принцип организации занятий в составе команд, малых групп, который позволяет включить в активную работу всех

участников, организовать соревнование между микрогруппами, сформировать умение работать в коллективе при решении сложных проблем.

Имитация реальной совместной деятельности позволяет:

- актуализировать процессы пересмотра и выстраивания структуры предметно-функционального взаимодействия, принятия решения, распределения благ и др.;

- активизирует участников проявлять свои профессиональные амбиции, способности, свое отношение к работе и к команде;

- провоцирует возникновение предметно-функционального позиционирования и конфликтов.

В деловых играх существенно меняется деятельность руководителя: на первый план выступают такие функции как организация деятельности, постоянный контроль за ходом решения проблемы, консультирование, создание эмоционального настроения.

Деловые игры используются с целью командообразования довольно часто, но они далеко не всегда проектируются в качестве возобновляемой технологии. Одна и та же деловая игра не может быть повторена дважды, так как она, прежде всего, имитирует содержание конкретной проектной, управленческой действительности со свойственными только ей правилами, процедурами, подструктурами, проблемами и т. п.

Несмотря на уникальность деловых игр, имеется игротехнический набор процедур и приемов, которые переносятся из одной деловой игры в другую.

Игровые группы, их члены, а также процедура и правила взаимодействия обычно объединены единой сюжетной линией.

Деловые игры строятся на чередовании этапов работы в группах и этапов межгруппового взаимодействия. В конце каждого этапа команды представляют и защищают свои решения, предложения, проекты, которые своим появлением воздействуют на моделируемую систему и вызывают изменение исходного состояния.

Изучение деловых игр позволило разработать общие требования к их построению, которые сводятся к следующему.

1. Четкое формулирование проблемы, решение которой имеет важнейшее значение для участников игры.

2. Определение «штатной» структуры и распределение ролей между участниками игры.

3. Коллективное принятие решений.

4. Система взаимодействия участников игры.

5. Формулирование единой цели всего коллектива.

6. Наличие (или создание) конфликтных ситуаций, различий точек зрения и интересов участников.

7. Разработка и реализация последовательности решения проблемы.

8. Разработка способов получения информации о ходе игры и степени эффективности решения задач.

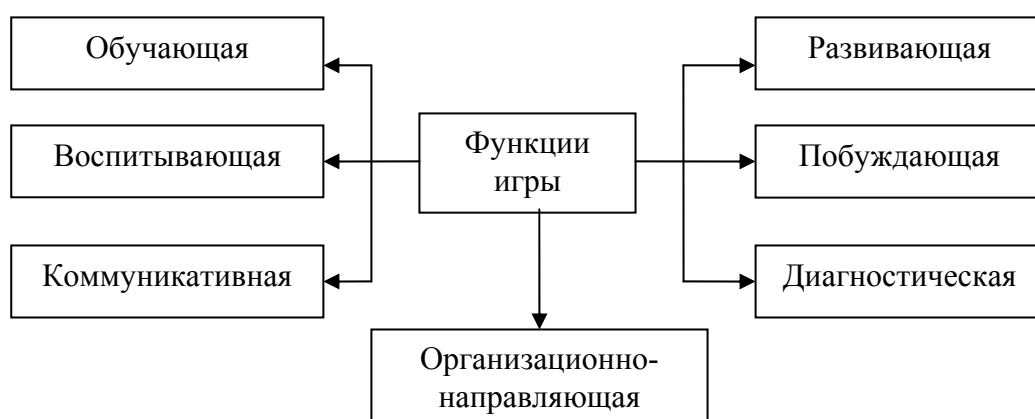
9. Поддержание эмоционального настроения в течение всей игры.

10. Создание гибкой системы поэтапного оценивания деятельности всех участников игры.

В числе ведущих принципов построения командообразования с использованием деловых игр:

- системно-деятельностный подход;
- опора на опыт членов команд;
- управление процессом;
- актуализация межгрупповых связей;
- развитие умений работать в группе;
- дифференцированный подход;
- развитие творческого мышления.

Основные функции деловых игр



Построение деловой игры начинается с анализа содержания, определения темы и цели игры.

В широком смысле целями деловой игры являются следующие.

1. Изменение менталитета – новое видение и понимание проблемы, выявление нестандартных путей ее решения, формирование новых профессиональных позиций и ценностных ориентаций.

2. Развитие коллективной мыслительной деятельности.

3. Решение конкретных профессиональных задач и развития группы.

Конкретные цели деловой игры формируются, исходя из содержания деятельности участников игры, при этом обязательным условием является проверяемость поставленных целей.

Сценарий деловой игры определяет ее ход и основные этапы с указанием затрат времени по каждому из них.

Как правило, деловая игра начинается с установочной информации руководителя или вводной лекции, в которой раскрываются теоретические проблемы.

На следующем этапе формируются команды или микрогруппы. При этом возможно несколько подходов:

- а) по указанию руководителя игры;
- б) по желанию и интересам участников;
- в) по психологическим характеристикам.

В составе команд (микрогрупп) участники игры анализируют комплекс показателей или методом мозгового штурма вырабатывают предложения по решению проблемы. После этого идет обсуждение предложенных решений всей группой. Здесь используется дискуссия или анализ результатов группой экспертов.

Заканчивается игра обобщением принятых решений ведущим – руководителем.

Таблица 27

Сценарий деловой игры

Этап	Время	Содержание
1-й		Подготовительный этап Создание рабочей группы и разработка общей методики «мозгового штурма» Подготовка исходной документации Анализ состава участников и формирование групп (на основе исходных данных) Методика «мозгового штурма» Постановка задачи (для всех участников) Вступление: формирование понятий, связанных с тематикой игры, характеристика содержания работы; этапы и последовательность (для всех участников) Разминка (по дополнительному сценарию) Формирование рабочих групп и микрогрупп; выборы экспертов, подготовка рабочих мест Разъяснение правил «мозгового штурма»
2-й		Выработка «идеала» Уточнение задачи, установка на работу (для всей группы) Работа микрогрупп по генерации основных показателей (качеств, характеристик) «идеальной модели (идеального продукта и т. п.)». Экспертиза выдвинутых идей внутри группы (выделение 15 приоритетных показателей) Первичная экспертиза выдвинутых идей (объединение по смыслу и исключение повторов). Проводится экспертами Распечатка общего «Списка качеств, характеристик...» Обсуждение, упорядочивание и ранжирование шкал

3-й		Оценка реальности Принятие шкалы оценок Согласование условий оценки реальной ситуации Оценивание. Работа в микрогруппах Подсчет экспертами средних значений и сведение в таблицу Анализ полученных данных
4-й		Выявление причин расхождения идеала и реальности Определение и классификация причин (работа микрогруппами) Групповая дискуссия. Упорядочение причин, сведение их в таблицу
5-й		Поиски путей решения проблемы Генерация идей Анализ и обсуждение результатов в микрогруппах Группировка предложений по направлениям (работа группами) Классификация предложений по уровню решения
6-й		Отчет о результатах «мозгового штурма» Подготовка выступлений Краткий доклад о результатах Заключение

Методические приемы, позволяющие интенсифицировать процесс генерирования идей в условиях дефицита времени, следующие.

1. Мозговой штурм

В большинстве деловых игр в качестве ведущего используется **метод мозгового штурма**. Сущность данного метода заключается в том, что специалисты в составе ограниченной группы генерируют идеи по решению определенной проблемы, а затем с группой экспертов оценивают и отбирают лучшие идеи. Организационно возможны и другие варианты, например, когда каждая подгруппа выполняет функции и генераторов идей, и экспертов идей других подгрупп.

Существуют определенные требования к использованию метода мозгового штурма, которые сводятся к следующему.

1. Во время работы нет ни начальников, ни подчиненных, ни новичков, ни ветеранов – есть ведущий и участники, никто не может претендовать на особую роль.

2. Категорически воспрещаются взаимные критические замечания и оценки, они мешают построению новых идей.

3. Следует воздерживаться от перешептываний, переглядываний, жестов, которые могут быть неверно истолкованы другими участниками работы.

4. Как бы ни была фантастична или невероятна идея, выдвинутая кем-либо из участников работы, она должна быть встречена с одобрением.

5. С самого начала следует убедить себя, что положительное разрешение поставленной проблемы имеет для вас чрезвычайно важное значение.

6. Не думать, что эта проблема, может быть, решена только известными способами.

7. Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления новой и ценной идеи.

8. Перед началом работы необходимо ответить на такие вопросы:

- заслуживает ли данная проблема внимания?
- что дает ее решение?
- кому и для чего это нужно?
- что произойдет, если ничего не менять?
- что случится, если я не выдвину ни одной идеи?

2. Методический прием, базирующийся на использовании шести «волшебных» вопросов, широко используемых при определении и анализе проблем: «КТО?», «ЧТО?», «ГДЕ?», «КОГДА?», «ПОЧЕМУ?», «КАК?».

3. Диалектический подход к решению проблем, основанный на диалектическом методе принятия решений [20].

Основные шаги диалектического метода принятия решения

Проблема

Генерирование предложений А	Генерирование предложения Б
Определение основных принципов предложения А	Определение основных принципов предложения Б
Анализ аргументов «за»	Анализ аргументов «за» и
«против» предложения А	«против» предложения Б

Выбор

А	Б	Компромисс между А и Б	Новое решение
---	---	------------------------	---------------

В литературе два способа осознания и поиска решения проблем называют «Методом Ш. Холмса» и «Методом Коломбо» (имеются в виду герои одноименных детективных сериалов) [19].

Таблица 28

Сравнение двух процессов осознания («метод Ш. Холмса» и «метод Коломбо»)

Метод Ш. Холмса	Метод Коломбо
Активное, направленное осознание	Открытое, ненаправленное осознание
Идет к миру сам	Позволяет миру входить в него
Вынуждает появление чего-то нового	Выжидает, пока не возникает что-то новое

Использует структуру / рамки для направленного восприятия	Исследует проблему, никак не организуя восприятие, без «предвзятости» и заранее сделанных предположений
Задает конкретные вопросы; стремится к сужению поля зрения, заострению восприятия	Старается как можно шире использовать «периферическое» зрение; передний план слабо выражен
Обращает внимание на то, как «работают» те или иные вещи с позиции исходного знания принципа их действия, что имеется, а что отсутствует в нормативном смысле	Наивен и не знает, как «работают» те или иные вещи; надеется узнать что-то новое о принципе их действия
«Поисковый» метод использования сенсорных модальностей	«Воспринимающий» метод использования сенсорных модальностей
Работа строится на предпочтении содержательного «бессодержательно-му», зависит от теории, становясь в некотором смысле предвзятой	Направляющие работу ценности ориентированы на процесс, консультант стремится к независимости от степени содержательности информации

Задание 18

Разработайте и организуйте деловые игры по теме, актуальной для группы, коллектива, команды (например, «Эффективный подбор персонала в современных условиях», «Здоровый образ жизни ...», «Наставничество, обучение кадров», «Профилактика насилия в семье», «Образ успешного профессионала» и др.

Задание 19

Решите, предложенные группой проблемы

- а) с помощью метода Холмса;
- б) с помощью метода Коломбо;
- в) мозговым штурмом.

Какой из этих приемов оказался более успешным в решении конкретного вопроса?

Коммуникативные игры

Коммуникативные игры направлены на развитие конструктивных межгрупповых отношений при сохранении высокой приверженности участников своим командам.

Коммуникативные игры моделируют условия, в которых группы, обладая своими интересами, вынуждены действовать в ситуации полной или частичной взаимозависимости.

Первый вариант коммуникативных игр – это взаимодействие команд, реализуемое через многосторонние переговоры их представителей, во время которых должно быть выработано взаимоприемлемое решение.

Второй вариант коммуникативных игр – это эффективное взаимодействие и общение команды в ситуации выработки общего решения при наличии внешних помех.

Основные этапы коммуникативной игры

1. Подготовка к переговорам.
2. Переговоры.
3. Ратификация договора.
4. Подписание договора.

Объективные показатели оценки результативности команд, участвующих в коммуникативных играх (задаются в начале игры, анализируются в конце)

1. Наличие итоговой договоренности.
2. Психологическая удовлетворенность членов группы итоговым решением.
3. Время, затраченное на выработку совместной договоренности.

Подведение итогов включает в себя не только оценку результативности команд, но и обсуждение подготовки к переговорам, переговорный процесс и условия договора.

При анализе процесса подготовки к переговорам рассматривается степень вариативности целей, степень децентрации каждой команды, степень стереотипизации образа другой группы.

Переговорный процесс может быть проанализирован с точки зрения использования переговорных стратегий. Для этого за основу можно взять модель «двойной заинтересованности» К. Томаса и Р. Килмена

Таблица 29

Модель «двойной заинтересованности» К. Томаса и Р. Килмена [7]

Стратегия	Краткая характеристика
Конкуренция (доминирование)	Максимальная ориентация на собственные интересы при игнорировании позиции других сторон. Борьба с интересами другой стороны, критика, угрозы, эмоциональные выпады, отсутствие альтернатив.
Уступчивость	Максимальная ориентация на интересы партнера при игнорировании собственных интересов. Сглаживание различий для сохранения отношений.
Избегание	Минимальная ориентация как на собственные интересы, так и на интересы партнера. Попытки сохранить нейтралитет любой ценой, отказ от высказывания мнения, подмена задачи, замена действий на другие, более легкие.

Компромисс	Готовность отказаться от части своих интересов при условии, что другая сторона также пойдет на уступки. Поиск приемлемых, а не оптимальных решений, чтобы не было ни победителей, ни проигравших.
Сотрудничество	Высокая ориентация как на собственные интересы, так и на интересы партнера. Поиск подлинного удовлетворения запросов всех заинтересованных лиц путем проработки различий, нахождения и решения проблем.

Анализ условий договора должен быть направлен на выявление отсроченных, но нерешенных проблем.

Задание 20. Проведите в группе коммуникативные игры и упражнения. Проанализируйте командную работу, оцените результативность команд.

Игра «Переговоры»

Цель игры: приобрести опыт поиска совпадающих интересов, умения анализировать различающие интересы.

Ведущий предлагает участникам разделиться на три группы, например, учителя – родители – ученики, или преподаватели – студенты – заместитель декана, или родители невесты – родители жениха – друзья молодых и т. п. Каждая из групп получает задание подготовиться к переговорам по вопросу, например, организации выпускного бала, или выезда на сельскохозяйственные работы, или проведения свадьбы и т. п. Когда подготовительная работа завершена, ведущий раздает участникам карточки с индивидуальными заданиями, предупреждая, что их нельзя обнародовать до конца игры. Необходимо обеспечить видеозапись.

Содержание текстов в карточках следующее.

«Твоя задача: прояснить точку зрения говорящего, чтобы лучше его понять» (2 шт.).

«Твоя задача: выделить проблему и возвращать ход обсуждения к ней» (2 шт.).

«Твоя задача: в любой ситуации стараться захватить инициативу в разговоре» (1 шт.).

«Твоя задача: найти общее в точках зрения сторон и показывать это общее всем участникам переговоров» (2 шт.).

«Твоя задача: уводить разговор в сторону от обсуждаемой проблемы» (1 шт.).

«Твоя задача: фиксировать промежуточные договоренности и предъявлять их сторонам переговоров как общее достижение» (1 шт.).

«Твоя задача: подчеркивать общие интересы сторон в переговорах» (1 шт.).

«Твоя задача: выбрать необычный для тебя стиль общения и придерживаться его» (2 шт.).

«Твоя задача: внимательно слушать говорящего и повторять или перефразировать его главную мысль своими словами так, как она понята тобой» (1 шт.).

Обсуждение: просматривая видеозапись, участники анализируют всевозможные формы общения, пытаются выявить «секретные задания», отвечают на следующие вопросы.

Что помогало или, напротив, мешало достигнуть договоренности?

Какова психологическая удовлетворенность участников ходом переговоров?

Какие приемы использовали участники переговоров, выполняя свои «секретные задания»?

Игра «Премия»

Цель. Снятие эмоционального напряжения, проигрывание ролей. Отработка навыков эффективного общения, аргументация своей точки зрения.

Построено по принципу «аквариума».

На первом этапе упражнения члены группы выбирают себе роли: папы – главы семьи, мамы, сына (15 лет), дочери (13 лет), бабушки, дедушки, остальные – наблюдатели.

На втором этапе участникам дается такая инструкция: папа получил премию. У каждого в семье своя мечта в соответствии с возрастом и семейным статусом. Причем, по значимости, денежному эквиваленту все желания равны друг другу. Задача каждого любыми способами склонить папу к осуществлению именно своей мечты. Задача папы, у которого также есть своя мечта, выбрать наиболее важное.

Третий этап: обсуждение. Сначала наблюдатели, затем участники.

Продолжительность: 1 час.

Игра «Туземец»

Участники делятся на две группы. Группа должна составить инструкцию для туземца, следуя которой, он нальет из бутылки полстакана воды и выпьет ее. По условиям игры туземец знает только, что такое стакан и бутылка с водой. Когда инструкции готовы, один участник из каждой команды зачитывает ее несообразительному туземцу (тренеру).

Игра «Убеди остаться»

Цель. Закрепление умения слушать и чувствовать других. Сплочение группы.

Группа делится на микрогруппы по 4–5 человек. Из каждой группы выделяется по одному участнику. Задача каждой группы – в течение 2 мин. пообщавшись с каждым, уговорить его остаться в своей группе. Задача отделившихся участников выбрать группу, в которой понравилось больше. Время работы 40 мин.

Игра «Супербол»

Цель. Выработка согласованных действий между партнерами, которым предстоит совместная деятельность, то есть выработка навыков взаимопонимания между членами группы.

Для самих участников предлагается цель – максимально проявить свои способности работать в команде и для команды. В игре имеется потенциал для развития умения вести переговоры, укрепления сплоченности команды, наконец, просто для иллюстрации групповых процессов. Данная игровая процедура позволяет выработать толерантность к стрессовым условиям групповой деятельности. Указанные возможности позволяют использовать эту игру для решения различных задач.

В качестве сюжета, моделирующего реальную ситуацию, выбрана ситуация соревнования: одна команда, проводя условный розыгрыш, «нападает», другая «защищается», стремясь помешать соперникам.

Игровые роли «команды» следующие: «разыгрывающий» («игрок с мячом»), «завершающий атаку» («снайпер»), «успешный» игрок («снайпер»), «менее успешный» («игрок – не снайпер») и «неуспешный игрок» («теряющий мяч»). Каждый участник может получить любую роль. Это создает необходимость каждый раз использовать другую модель поведения, таким образом стимулируется гибкость реакции на ситуацию.

Две команды из 4–6 человек (обязательно равное число участников) располагаются за игровыми столами – каждая команда за своим столом. Для проведения игры необходимы игровые столы и набор карточек. Побеждает команда, которая первой наберет определенное количество очков.

В ходе игры игрокам команды, которая в данный момент «нападает», предлагается наугад («вслепую») взять карточки (костишки домино), с обозначенными на них ролями игрока с мячом, игрока-снайпера (100 % попаданий), игрока-снайпера (50 % попаданий), теряющего мяч игрока, игрока – не снайпера.

После того как играющие ознакомились с карточкой, ведущий дает команду: «Внимание, жест!» По этой команде игроки показывают статич-

ный жест, смысл которого заключается в том, чтобы товарищи по команде поняли, какую роль (карточку) имеет их партнер, при этом не разрешается произносить ни одного слова, звука, использовать пантомимику, динамичные жесты.

Затем после команды ведущего «Игра!» играющий с ролью игрока с мячом за 5 секунд должен сделать передачу – отдать свою карточку любому из игроков своей команды. Результат передачи оценивается следующим образом.

Если передача была сделана:

- а) снайперу (100%) команда получает 2 очка;
- б) снайперу (50%) команда либо получает 1 очко, либо идет на жребий, в случае успешного выпадения которого команда получает 2 очка, в случае неудачи – 0 очков;
- в) игроку – не снайперу право повторного розыгрыша;
- г) теряющему мяч игроку, команда получает 0 очков.

Перед началом розыгрыша члены команды могут договариваться между собой о том, какие жесты будут использоваться в игре, но они должны учитывать, что им противостоят защитники соперников. «Защитник» может «накрыть» любого игрока в нападающей команде. Он должен это сделать после команды «Внимание, жест!» в течение 10 секунд. «Накрытый игрок» выключается из игры, то есть снайперы уже не могут принести очки, а владеющий мячом отдавать передачу. Если защите удалось накрыть игрока с мячом – защищающаяся команда получает 1 очко, а право розыгрыша также переходит к ней.

Игра ведется до 15 очков или до двух побед подряд в одном раунде (раунд – 10 очков). Возможны варианты проведения, например, игра на определенное количество розыгрышей, на время. Вместо жеста можно использовать мимику (без жестов) и их сочетание.

В процессе игры важно тщательно следить за соблюдением правил, так как игра быстро вызывает дух соревнования, стремления обыграть соперников любыми средствами. За нарушение правил игры – использование звуков, слов, динамичных жестов, явных подсказок (особенно после команды «Игра!») могут назначаться «штрафные броски» в виде жребия (подбрасывание монетки). Удача в жребии приносит соперникам провинившейся команды 1 очко (всего 2 броска).

Важным в организации игры является введение правил. Не следует сразу заявлять обо всех правилах, так как это приводит к сложностям в понимании процесса игры, вызывает утомление у участников. С другой стороны, ведущий сразу должен заявлять о тех или иных правилах, когда возникает такая необходимость, чтобы исключить случаи достижения преимущества над соперниками способами, разрушающими игру.

Основные правила состоят в следующем. Команда не может нападать более 2 раз подряд, поэтому вторая передача к игроку – не снайперу приводит к потере мяча. Защитникам запрещается подсматривать, когда нападающие знакомятся со своими карточками-доминошками, им нельзя слишком близко подходить к нападающим, прикасаться к ним и другими способами пытаться узнать содержание карточек. За нарушения такого рода могут назначаться и штрафные броски, и право дополнительного розыгрыша. В свою очередь, нападающим также следует самим позаботиться о том, чтобы защитникам не было видно содержание их ролей (поэтому костяшки домино и предпочтительнее карточек в данной игре). Если игроки нападения допустят ошибку – сделают передачу до того, как защитники сделали накрывание, или была сделана передача накрываемому – переход хода. Запрещается не использовать жест (мимику), скрывать жест, закрывать лицо руками, ложиться на стол, соприкасаться друг с другом. Жест следует держать до тех пор, пока защита не произведет накрывание.

Участникам необходимо выработать собственную систему условных жестов и запомнить ее, адекватно прореагировать в ситуации получения карточек, а также «перехитрить» «защитников». Все это создает достаточно сильную психологическую нагрузку, с которой справляются не все игроки. В обсуждении игры стоит рассмотреть причины, которые мешали или помогали успешным действиям каждого.

Ведущему следует учитывать, что игра требует определенного уровня сплоченности группы. В коллективах, для которых характерна повышенная конфликтность, участие в данной процедуре является весьма тягостным и неприятным и может стать поводом к очередному столкновению.

Наиболее благоприятный вариант проведения игры – с двумя ведущими. В то время, как один является «судьей», другой может осуществлять наблюдение за участниками, вести протокол игры. Очень важной является психологическая устойчивость ведущего. Часто игроки самыми разными способами пытаются оказать давление на «судью», найти способы получения преимущества, связанные с нарушением правил. В этом случае ведущему следует вовремя упредить подобное поведение с помощью «штрафных бросков». Иначе может произойти полный срыв игрового процесса, причем, как и в спорте, взаимные перепалки между командами по поводу соблюдения правил заканчиваются обструкцией «судьи».

Перед ведущим игры стоят задачи, связанные не только с объяснением правил игры и поддержанием ее динамики, но и с наблюдением за отдельными участниками и командами в целом для организации на этой основе содержательного обсуждения.

Обсуждение игры дает возможность ведущему отследить групповую динамику. «Супербол» создает ситуацию раскола в тренинговой группе.

Победа одной команды означает поражение другой. Обсуждение игры лучше проводить после небольшого перерыва, чтобы улеглись эмоции, в противном случае игроки либо говорят, что виноват судья, либо – случай, либо указывают на виновника поражения, что ведет к взаимным обвинениям. Практически постоянно мы наблюдаем сильное выражение эмоций и у проигравших, и у победителей.

Игра «Супербол», как правило, вызывает интерес, надолго запоминается.

Использование данной игры в специальных целях предполагает, что в начале игры ведущий просит участников оценить степень развития своих способностей к интенсивному эмоциональному контакту, умений вести переговоры, руководить группой, оказывать эмоциональную поддержку.

Игра «Строительство дороги»

(Жуков Ю. М., Журавлев А. В., Павлова Е. Н. [7])

Основная игровая цель – заключить договор между представителями соседних селений, в котором должны быть указаны суммы, вносимые каждой деревней на ремонт единственной дороги, связывающей между собой населенные пункты и город.

Инструкция. «От Города по берегу озера идет старинный тракт. Вдоль тракта на равных расстояниях расположены селения. За последним из них расположено непроходимое болото. (Первое селение расположено от Города на таком же расстоянии, как и между соседними селениями). Тракт совсем пришел в негодность. Его необходимо восстанавливать заново. Дорога очень важна для жителей этих селений – они возят по ней свои товары на базар и ярмарки в Город и там делают покупки. Городской голова сказал, что городская казна пуста. Вся тяжесть оплаты восстановления тракта легла на плечи самих жителей селений.

Однажды выборные от пяти селений решили собраться на совет в Городе, чтобы договориться о покупке камня и найме рабочих. Дело непростое – ведь на постройку потребуется целых шестьсот рублей!

Веря в то, что Вы человек хозяйственный и справедливый, Вас всем миром выбрали от Вашего села на этот совет, доверяя Вам решить, сколько денег придется уплатить жителям Вашего селения. Решение на этом совете должно быть скреплено договором.

Вы уверены в том, что без новой дороги Ваше селение не будет процветать. Кроме того, Вы понимаете, что никакой договор не приведет ни к какому решению, если с ним не будет согласен хотя бы один участник совета. С другой стороны, Вы не собираетесь подписывать любой договор, если полностью не уверены, что оговоренные в нем решения справедливы».

Делегаты от деревень участвуют в закрытых многосторонних переговорах. Другие жители деревень (участники команд) могут только наблюдать за переговорным процессом. За один раунд переговоров каждая деревня имеет возможность направить своему представителю не более двух телеграмм. Команда может поменять своего представителя на следующем раунде переговоров.

Два условия, которые необходимо соблюсти при проведении игры:

1) в игре должны участвовать пять или семь команд (нечетное число команд позволяет использовать голосование при принятии итогового решения, три команды – резко упрощает переговорную задачу, не обеспечивает достаточного накала обсуждений, девять команд – делает переговорный процесс малоуправляемым);

2) в каждой команде должно быть не менее четырех и не более десяти участников.

Игра проводится в четыре этапа.

1. Подготовка к переговорам. Каждая деревня вырабатывает условия, на которых она готова финансировать строительство дороги. Необходимо также выбрать делегата, который поедет в город на многосторонние переговоры.

2. Переговоры. Делегатам предстоит обсудить предложения каждой команды и подготовить проект договора о финансировании ремонта дороги.

3. Ратификация договора. Делегаты возвращаются в свои деревни. Каждая команда обсуждает итоги проведенных переговоров и определяет решение (или диапазон решений) для представления делегатом на последнем раунде переговоров. Команды имеют возможность оставить или поменять своих представителей.

4. Подписание договора. Представители от групп вырабатывают итоговое взаимоприемлемое решение относительно условий инвестирования ремонта дороги. Результатом переговоров должен стать подписанный всеми сторонами договор с указанием вносимых каждой деревней сумм и прочих условий. Если договор не составлен или хотя бы одна сторона его не подписала, игра признается проигранной.

После завершения игры участники команды индивидуально записывают (или выбрасывают на пальцах) число, показывающее степень соответствия условий договора интересам их деревни. Ведущий фиксирует все индивидуальные баллы напротив названия соответствующей деревни. Лучшим результатом считается заключенный договор, условия которого полностью или почти полностью устраивают жителей деревень.

Участие в переговорах анализируется на основе «модели двойной заинтересованности» К. Томаса и Р. Килмена. Если она вводится до начала игры, то основной состав (команды – деревни) целесообразно дополнить еще одной группой – «Наблюдателями от Города». Их основная задача –

фиксировать переговорные стратегии каждого делегата за столом переговоров и доложить о них после завершения игры. Если делегатам от деревень не удастся самостоятельно выработать решение, то «наблюдатели от города» могут быть включены в игру в роли посредников. Если модель водится после завершения игры, участников необходимо вывести из роли жителей деревень и только после этого представлять концепцию и анализировать переговорный процесс.

Игра «Выжить в пустыне» (Кораблекрушение. Катастрофа в пустыне) описана в самых разнообразных источниках, в данном пособии представлена в разделе «Типологии групповых ролей».

Сюжетно-ролевые игры

Сюжетно-ролевой игрой называется такая форма игры, которая объединяет в себе элементы и особенности сюжетной и ролевой игры, т. е. в ней воспроизводятся значимые для участников сюжеты из событий реальной жизни (сказок, мифов, фантазий и пр.), проигрываемые ими через различные роли по принципу психодрамы.

Рекомендации Д. Турнера [27] по организации и подготовке оригинальной ролевой игры

Основные этапы составления ролевой игры

1. Выберите знакомую ситуацию (сферу деятельности, обстоятельства, проблему).

2. Хорошо продумайте, какие уроки вы стремитесь извлечь из ситуации. В соответствии с этим напишите роли.

3. Следите, чтобы ваш язык был прост и понятен для аудитории.

4. Оставьте возможности для импровизаций с ролями. Участники должны иметь возможность свободно реагировать на реплики и действия и по-разному интерпретировать события.

5. На объяснение должно быть затрачено как можно меньше времени. Но постарайтесь при этом донести всю необходимую информацию, которая сделает героев узнаваемыми и правдоподобными: занимаемая должность, возраст и т. д.

6. Всегда стройте игру на различных мнениях, характерах, отношениях и т. д. Это придаст ей живость и заставит участников прикладывать усилия, чтобы разрешить заданные ситуации.

7. Постарайтесь избежать путаницы с мужскими и женскими ролями. Помните о трудностях с общением (он /она, его /ее /их, ему /ей /им). Определитесь с именами.

Особое внимание следует уделить обсуждению результатов игры, сконцентрировав внимание участников на тех ее аспектах, которые напоминают их реальную ситуацию или каким-либо образом с ней связаны. Тем самым участники побуждаются к откровенным высказываниям уже в контексте непосредственной социальной реальности.

Упражнение «Новая Золушка»

За основу взято упражнение, предложенное И. В. Вачковым. Цель – развитие навыков гибкого поведения, умения говорить «нет».

Инструкция. Все мы прекрасно знаем сказку про Золушку. В данном упражнении основа сюжета та же. Вспомните тот момент, когда Золушка, беседуя с принцем, поглядывает на часы, поскольку до 24 часов осталось всего лишь 10 минут. Задачей Золушки является вежливо попросить принца сходить за мороженым, а самой быстро направиться к выходу, понимая, что времени достаточно для спокойного возвращения домой. Но, по дороге ей встречаются следующие персонажи.

Сводная сестра. Известная в городе модница. Капризна, нетерпелива, требовательна. Ей необходимо узнать, где можно найти такой наряд, у какой портнихи можно сшить что-нибудь похожее.

Мачеха. Высокомерна, целеустремленна; видит в Золушке конкурентку для своей любимой доченьки. Хочет выяснить как можно больше о незнакомке, чтобы любым способом избавиться от нее.

Король. Старый развратник, «прилипчив», слащав. Хочет поближе познакомиться с красавицей и оставить ее во дворце на любых условиях.

Балетмейстер. Веселый, балагур, юморист, авантюрист, услужливый, но упрямый и непреклонный. Увидел потенциальную звезду балета, приглашает ее танцевать, не принимая возражений.

Пресса. Разговорчив, неугомонен, меркантилен. Золушка – сенсация, прекрасная возможность сделать сногшибательный репортаж и заработать на этом, а также прославиться. Хочет быстро взять интервью и сделать фотосессию.

Участники разбирают роли и, получив карточки, готовятся выполнить задание. У них у всех общая цель – оставить Золушку на балу подольше, но есть одно условие: одновременно все разговаривать не могут. Золушка, проходя постепенно (из одной части аудитории в другую), встречает новое препятствие. Нужно помнить, что она очень добрая, терпимая и терпеливая, а также обладает тактичностью и изысканными манерами. Времени 10 минут.

Упражнение выполняется в формате «аквариума», остальные участники не вмешиваются, отмечая лишь способы взаимодействия и фиксируя слова, невербальные проявления «героев».

Во время обсуждения важно расспросить всех, в том числе и наблюдающих, кому удалось задержать Золушку. Какие способы «работают», почему ей было трудно отказать.

Упражнение «Официант, в моем супе муха (60 мин)»

Участникам группы предлагается поучаствовать в конфликтной ситуации, случившейся в одном из дорогих ресторанах.

Дайте каждому из участников по одному из нижеприведенных сценариев, чтобы ознакомиться.

Объясните, что упражнение представляет собой ролевую игру, призванную продемонстрировать некоторые аспекты общения.

Попросите двух исполнителей выйти и встать так, чтобы все могли их видеть и слышать, после чего начните игру.

После проигрывания ситуации следует обсудить впечатления, мнения, переживания, возникшие у участников сцены, а затем наблюдения остальных членов группы. Если позволит время и найдутся желающие, упражнение можно повторить, но с другими участниками.

РОЛЬ А

Вы путешествуете по чужой стране. Сегодня, обедая в весьма дорогом ресторане, вы обнаружили в супе нечто, похожее на часть насекомого. Вы пожаловались официанту, но тот уверял, что это не насекомое, а специи. Вы не согласились и пожелали переговорить с управляющим. И вот управляющий подходит к вашему столику.

РОЛЬ Б

Вы – управляющий очень хорошим рестораном. Цены могут показаться высокими, но качество обслуживания в высшей степени оправдывает их. У вашего ресторана хорошая репутация, и он привлекает многих иностранцев. Сегодня в ваш ресторан пришел пообедать иностранец, и один из новых официантов подал ему суп. Возникли какие-то претензии, и официант передал вам, что иностранец желает с вами переговорить. Итак, вы направляетесь к его столику.

Анализ

1. Жаловался ли А? Отменил ли он заказ? Отказался ли заплатить за суп?

2. Вник ли Б в суть проблемы? Преододел ли непонимание сторонами друг друга? Выразил ли искреннее сожаление? Принес ли вежливые извинения?

3. Удалось ли сторонам дать объяснения, воспринять их и разрешить проблему к обоюдному удовлетворению?

4. Мог ли А изложить свою жалобу ясно и внятно? Ролевая игра может быть использована для демонстрации культурной специфики в чело-

веческом поведении: К примеру: одинаково ли выражают мужчины и женщины одну и ту же жалобу?

Завершение

Никто не в силах указать «наилучший способ» решения проблем, которыми сопровождается общение с иностранцами, однако обсуждение данной ролевой игры может помочь участникам увидеть широкие возможности для этого.

Сюжетно-ролевая игра «СТРАЖНИКИ – МЯТЕЖНИКИ» (автор Т. В. Гарина)

Это сюжетно-ролевая игра с твердыми игровыми правилами. Правила помогают любому, самому неартистичному, «незаводному» включиться и с азартом в течение нескольких часов играть ту или иную роль. Они объясняются не на старте игры, а чуть позже.

Цель старта – ввести участников в условно-игровое время и пространство, создать ауру игры. Суть ее такова.

В некотором сказочном королевстве (то ли Трухляндии, то ли Обмании) царит король, ну, например, Бзикмунд 128-й, Внезапный.

Собравшиеся в зале узнают, что они, оказывается, благонамеренные подданные этого самого Бзикмунда (или Бренабара, или Асисья).

Король обращается к народу с приветственной речью, а его министры оглашают новый, совершенный в своей мудрости и ослепительный в своей неповторимости, милости и любви к народу указ, согласно которому ему предписываются или даруются принудительные права, допустим:

- трижды в день чистить зубы наждаком во славу короля;
- бить поклоны до земли 33 раза всякий раз, когда глашатай на городской площади огласит славу королю.

В зале вспыхивает мятеж (очень локальный и организованный силами одного – двух ведущих). Они, заявив, что указ – идиотский – провозглашают себя мятежниками, кричат монарху «Долой!» и убегают из зала. Стража рьяно, но безуспешно пытается их поймать.

Король обращается к народу с новой прочувственной речью, министр уверяет, что в этом зале – только верные, благонадежные и законопослушные подданные и объявляет, что на выходе каждому будет выдан заверенный Государственной печатью мандат благонадежности. Аудиенция заканчивается, «законопослушный» народ расходится. Каждому действительно на выходе дают сложенный вчетверо мандат игры с печатью, прочитать который предлагается по секрету, отойдя шагов на 30.

Бумага, которую житель королевства получает в руки – действительно мандат. Мандат игры. Без этого документа они – вне закона. Но, увы, о благонадежности там ни слова. Более того, ровно в половине мандата на-

писано: «Ты – мятежник. Сбор через 5 минут там-то, пароль такой-то». В другой половине – «Ты – стражник...» и все то же самое.

Итак, практически все королевство распадается на стражников и мятежников. Причем для остроты сюжета и усложнения ситуации действуют две независимые партии мятежников, которые должны объединиться только в финале игры, и два независимых отряда стражников. Собравшись в условленных местах все четыре группы в течение 40 минут выслушивают инструкции и готовятся к действиям.

Действия, разумеется, противоположны. Мятежники (каждая группа) должны создать подпольную типографию, место которой фиксируется. Менять его подпольщики права не имеют. Сведения о местонахождении типографии подаются супервизорам (нейтральным наблюдателям). Типография, точнее печатный станок – это игровая условность. Его роль может играть большая картонная коробка с надписью «Подпольная типография». Главное, чтобы стражники знали, что они должны найти. Впрочем, о стражниках чуточку позже. Вернемся к мятежникам.

Определив, где будет находиться типография, мятежники в каждой группе получают определенное фиксированное число каким-либо образом маркированных организаторами игры листов бумаги. На них должны быть написаны листовки (25–50 штук) антимонархического содержания. Писать можно только в секретной типографии. Далее все листовки должны быть развешаны на определенных, заранее оговоренных участках территории, контролируемых супервизорами.

Сразу следует оговорить, на что и с помощью чего можно вешать листовки (например, однозначно нельзя клеим, вроде «Момент» или пластилином). На каждую повешенную листовку игроки-мятежники тут же указывают супервизору, тот отмечает в своем блокноте ее номер.

Листовка «увидела свет» – балл засчитывается мятежникам, была конфискована – стражникам.

Листовки – первый этап игры. Задача стражников на этом этапе – «накрыть» типографию, конфисковать максимум листовок и, поймав с «поличным», упрятать в тюрьму как можно больше мятежников.

«Поличным» считаются: листовки, кнопки, фломастеры, клей, липкая лента и мыло. Если они найдены в карманах при обыске (который, кстати, всегда проводится с санкции и под надзором супервизора – ведущего), у игрока отбирается мандат и он препровождается в тюрьму. Покинуть ее он может только в том случае, если «с воли» ему сумеют переправить новый мандат (у руководителя группы – только у него – есть резерв мандатов).

Поводом для обыска является «подозрительное», с точки зрения стражников, поведение или откровенная попытка повесить листовку.

Стражники имеют право на провокации, например, могут по дороге к супервизору «чистому» мятежнику подсунуть пару фломастеров. Поводом для ареста служит отсутствие или непредъявление мандата блюстителю порядка. Если в мандате указано «мятежник» – это основание только для «взятия под надзор», но не для ареста.

(Стражники, конфисковав листовку, тоже должны отметить ее у супервизора.)

Этап «Листовки» идет около часа. Параллельно ему разрабатывается и проводится «террористическая акция». Каждая партия мятежников пытается «убить» короля или первого министра. «Убийство» должно быть осуществлено посредством «шапкозакидательства» в прямом смысле. Если пять шапок попало в цель, сатрап считается «убитым».

Впрочем, на смену ему явится наследник (Бзикмунд 129, Томительный).

Кстати шапка (кепка, пилотка), найденная при обыске, – криминал. Должен немедленно последовать арест.

Ничего не говорить, что задача стражников, во избежание угрозы террора, бдительно охранять монарха и свиту.

Второй этап игры – «Мятеж». Еще в начале все руководители групп ставят в известность и тех, и других о времени начала мятежа. Но, если стражники знают только время, мятежники – время и место, куда должны собраться обе партии мятежников. На месте сбора им предстоит разучить дотоле незнакомую песню мятежников и пройти с ней по улицам королевства (идеальный вариант песни «Привет вам, тюрьмы короля» Карминского, песни из спектакля «Робин Гуд»).

Если им удалось собраться в более, чем половинном составе (от общего количества игроков-мятежников на старте) и, несмотря на все противодействия стражников, которые могут топать, свистеть и кричать, разучить и спеть песню, считается, что мятежники победили тиранию.

Стражники «слагают оружие» и скорей присоединяются к восставшим. Король спешно публично бежит за границу вместе со свитой. Стражники обычно не очень горюют о своем проигрыше: волна радости и ощущение свободы захлестывают и их. А переживают они по-настоящему.

Мы проводили эту игру с детьми и студентами на сборах раз десять. И каждый раз происходило одно и то же. Как только допевалась заданная условиями игры песня, сразу же, без паузы возникала «Варшавянка» и «В бой роковой мы вступили с врагами, нас еще судьбы безвестные ждут» – так игра уводила в свой мир...

Еще несколько замечаний по ее организации и проведению.

«Тюрьма». Это самое простое. Тюрьма как тюрьма – хлеб, вода, «камеры» с жесткими стульями. Бдительные и злые тюремщики, прогулки по кругу. Правда, разрешены свидания с «родственниками» и «передачи».

Главное – поубедительнее доказывать, что ты – родная тетя, бабушка или теща заключенного, и постараться во время свидания передать мандат в бутерброде.

Кто выиграл?

На этапе «Листовки» важно учитывать три момента: найдены или нет типографии, сколько листовок вывешено и сколько арестовано, удались ли «террористические акции». Что касается листовок, то выигрыш или проигрыш сторон определяется чисто арифметически. Если из 50, предлагаемых условиями игры, удалось повесить 26 – хоть на одну больше половины – выигрыш засчитывается мятежникам, если 25 – ничья, 24 – победили стражники. На самом деле главное, чтобы состоялся мятеж. И восставшие обязательно должны победить. Посмотрите сквозь пальцы, если повстанцев оказалось на месте сбора чуть меньше, чем было оговорено правилами из-за слишком рьяных стражников.

Утрированная до гротеска, не очень серьезная, несмотря на все это, «Стражники – мятежники» – игра, где главное действующее лицо – Свобода. И Свобода должна победить.

«Библиотека» (автор Т. В. Гарина)

Играть в «Библиотеку» можно в количестве от 15 человек, но состав отдельных групп не должен превышать 15 человек. Приведенный нами вариант рассчитан на состав команды – 15 человек.

Суть ее очень проста. Каждой группе (команде) под роспись выдается около 60 книг. Затем выясняется, что в игровом пространстве царит святая инквизиция, объявившая ересью все книги на свете. Найденная у группы и, не дай Бог, в руках книга – смертный грех, который наказывается однозначно – домашним арестом. Весь коллектив на какое-то время (минут на 30–40 или исходя из количества найденных книг) лишается права покидать территорию своей команды. А это самое страшное, так как к условленному сроку все книги должны быть тайно переправлены обратно в библиотеку.

Библиотекарь же тайно, но педантично принимает их ровно по две штуки. Прорваться к нему через кордон бдительной стражи очень трудно. А время идет... Итак:

– все книги должны быть спрятаны на территории команды так тщательно, чтобы обыск инквизиции их не нашел.

– в условно игровом городе, где разворачиваются события, есть три особо значимых фигуры: Великий инквизитор – беспощадный борец с ересью и грехом, Добрый падре – он более терпим к грехам человеческим, у

него можно выклянчить индульгенцию, снимающую арест. Правда, падре будет налагать на команду послушническую повинность, вроде ублажения себя песнями или расчистки хлама вокруг «монастыря», но на что не пойдешь ради свободы передвижения в сторону библиотеки!

Сам библиотекарь – просто святой человек. Святой и все! Он может творить чудеса, исцелять и т. д. Бдительная стража не допускает в библиотеку без обыска никого, но... не станешь же обыскивать «увечного старика», который пришел сюда «из далекой-далекой деревушки, за много лье отсюда, судари мои», пришел в надежде на исцеление.

У организаторов игры со стражей (где обязательно должен быть ведущий) непременно договор: если мотив для посещения библиотеки «достойн уважения» хотя бы своей беспредельной странностью – пускать и не обыскивать. Всех остальных – в шею.

Не иссякая ни на минуту, в сторону библиотеки движутся якобы матери с якобы младенцами за благословением, странствующие монахи, калеки перехожие, старушки, которым надо, чтобы непременно было освящено ведро грязной мыльной воды (на дне которого в трех полиэтиленовых пакетах лежат все те же две несчастные книжки). Стражники входят и в библиотеку, поэтому и там надо говорить о святом, а книги с таинственным подмигиванием надо передавать под столом. Задача библиотекаря, если не считать сохранение имиджа святости и трех сотен благословений, которые он должен раздавать направо и налево, очень проста: фиксировать количество сданных каждой командой книг. Кто путем немислимых ухищрений первым дойдет до заветной цифры сданных книг, тот и выиграл (книги, якобы конфискованные Великим инквизитором при обыске, на самом деле отдаются, возвращаются для перепрятывания до следующего визита инквизиции. Seriously налагается в качестве наказания только штрафное время). Это – самый стержень игры. Можно вводить иные сюжетные линии. Например, линию опального и гонимого инквизицией автора, можно устроить показательное изгнание бесов из какого-нибудь настырного любителя ереси, можно в конце игры устроить бунт против инквизиции. Здесь дело только за вашей фантазией.

Групподинамические тренинги

Групподинамические тренинги ориентированы на развитие эмоциональных отношений в команде. В рамках таких тренингов активизируются групподинамические процессы (лидерство, групповое давление, усиление групповой сплоченности, принятие решений и др.) и осуществляется их всестороннее обсуждение.

Построение групподинамического тренинга, его основные этапы связаны с этапами развития групп.

Игры и упражнения в соответствии с этапами развития группы
(автор Г. Н.Сарган [24])

	1 этап (начальный)	2 этап (переходный)	3 этап (заключительный)
Цели игр и упражнений	Снятие напряжения, создание комфортной, доверительной обстановки.	Провоцирование самораскрытия членов группы, выявление истинных ценностей и целей, претензий на место и роль в группе.	Анализ групповой деятельности. Решение проблем предприятия групповыми методами. Аккумуляция группового опыта, проекция его во вне.

Прежде чем вводить основные правила и принципы групповой работы, необходимо «подготовить» участников к групповой работе. Это можно сделать с помощью следующего текста:

«Этот круг, в котором мы сидим, является пространством нашей группы. В этом пространстве нет ничего, и никого кроме нас самих, кроме того, что мы принесли сюда в себе. Это и есть самое главное. Наше общение, то, что мы внесем в групповое пространство, только это и будет помогать пониманию себя и других. Мы будем узнавать себя через те чувства, которые мы вызываем друг у друга, через те отношения, которые будут здесь складываться. Чтобы наше общение было эффективным, чтобы оно помогло каждому решить те задачи, которые он перед собой поставил, существует несколько правил и принципов групповой работы».

Вводить правила работы в группе можно по-разному. Можно вводить все правила сразу, можно вводить по мере возникновения ситуации, требующей исполнения этого правила, можно вначале ввести минимально необходимый набор правил, а последующие вводить по мере необходимости. Каждый тренер сам выбирает свой способ в зависимости от конкретной группы и ситуации.

Возможные варианты правил группового взаимодействия

Правило уважения: каждый участник должен быть внимателен ко всем членам группы и уважать мнение и чувства всех. Поэтому когда кто-то говорит, – все остальные слушают, если возникает желание высказаться поднимают руку. Во время обсуждения не допускается параллельного ведения бесед, которые мешают другим воспринимать то, что происходит в кругу. Мы уважаем всех и мнение каждого.

Правило «здесь и теперь»: главным сейчас является то, что происходит сейчас, какие чувства каждый из участников испытывает в данный момент, т. к. только через актуальные переживания и через групповой опыт человек может познать себя. На занятиях можно пользоваться только той информацией друг о друге, которую участник предоставляет о себе сам за время групповой работы. Прошлый опыт общения не обсуждается и не может предъявляться на занятиях в качестве аргумента. Выходить из помещения во время занятий нельзя.

Принцип эмоциональной открытости: если участник думает или чувствует что-то важное постоянно, «здесь и сейчас», то ему можно сказать об этом, выразить свои чувства, чтобы они стали достоянием группового опыта.

Правило «СТОП»: каждый имеет право сказать: «У меня есть чувство, но я не хочу о нем говорить, мне больно». Это переживание также становится частью группового опыта, что вызывает новые чувства и новые перспективы групповой работы.

Правило искренности: говорить следует только о реальных чувствах, а не о тех, которые его бы успокоили, оправдали или, наоборот, обидели. Если давать партнеру по общению искаженную обратную связь, то это может повлечь за собой формирование ошибочного мнения как о себе, так и о других.

Правило не давать советы: совет, пусть даже необходимый и правильный, трудно выполним, но не потому, что он плохой или нереальный, а потому, что совет – это, во-первых, индивидуальный способ действия, возможно не подходящий для другого человека, а, во-вторых, совет – это ограничение свободы личности другого, что может вызвать неосознаваемую агрессию на советчика.

Правило «Я-высказывания»: в группе важным является то, что каждый участник говорит любую фразу только от своего имени, т. к., только говоря что-либо от своего имени, можно говорить о своих мыслях и чувствах.

Правило запрета на диагнозы или оценку: оценка поступка без запроса есть ограничение личностной свободы, порождающее тревогу по поводу возможных впоследствии оценок, которые участник может получить от других участников, это может привести к возникновению «закрытости» некоторых членов группы или к стремлению поступать, исходя из принципов социальной желаемости, подстраиваться.

Принцип личной ответственности: все, что происходит или произойдет с данным человеком в процессе групповой работы, – это следствие его личной активности, поэтому находится полностью под его ответственностью. Говорить на занятиях можно все, но за свои слова нужно отвечать лично. Что бы ты ни сделал – это твой выбор, за который ты первый несеешь ответственность.

Принцип личного вклада: чем больше участник проявляет свою активность, чем больше он участвует в групповой работе, тем больше обратной связи он получит, и следовательно, тем больше у него появится возможностей для личностного роста. Все действия, происходящие во время групповой работы, предполагают участие в них каждого участника на равных условиях со всеми.

Правило конфиденциальности: рассказывать о том, что было на тренинге, как вел себя тот или иной член группы, какие проблемы решал, – неприемлемо с точки зрения этики. Кроме того, групповые процессы должны обсуждаться в группе, а не за ее пределами, т. к. разговоры о групповых процессах вне работы ведут к снижению напряжения, необходимого при групповой работе.

Принцип «круга»: во время работы каждый участник должен видеть каждого. Говорить на занятии можно только так, чтобы говорящего видел каждый из участников. Кроме того, каждый участник должен находиться в относительно равном положении относительно каждого другого участника.

Принцип инициативы участников: на занятиях обсуждается любая тема, исходя из внутреннего запроса присутствующих. Первоочередной является тема, наиболее актуальная (как в экстренной хирургии: в первую очередь оперируют не того, кого раньше доставили, а по жизненным показаниям). «Жизненные показания» на занятиях соответствуют неосознанной личностной иерархии ценностей участников.

Принцип включенности: на занятиях нет супервизоров, наблюдателей, «оценщиков». Каждый является активным участником тренинга.

Принцип «постоянства»: встречи пропускать нельзя, желательно чтобы состав участников был постоянен.

1 этап (начальный)

Упражнения для знакомства

Возможны следующие варианты представления участников группы

Вариант А

Предлагается каждому члену группы представиться. Каждый участник, представляясь, называет качества, которые способствуют или мешают эффективному общению, называют свое хобби, девиз жизни. Представление ведется по кругу. Участники имеют право задавать любые вопросы.

Вариант Б «Взаимопрезентация»

Участники разбиваются на пары и в течение 10-15 минут проводят взаимное интервью. По окончании – каждый представляет своего партне-

ра. Участники также задают любые вопросы. (В этой процедуре значительно более высок обучающий эффект).

Вариант В

Представление снимается на видеопленку. Участники выходят за дверь и по одному входят в комнату, где находится ведущий. Их задача – назвать 2–3 качества, мешающие общению и 2–3 качества – способствующие ему. После предъявления участник выходит, за ним входит другой. После представления группа собирается вместе, рассаживается в круг, обменивается мнениями о чувствах и ощущениях перед телекамерой. Затем группа анализирует видеозапись. (Ценность этого варианта – в наглядной обратной связи и большом количестве материала, анализ которого проводит группа вместе с ведущим).

Вариант Г

Каждый участник на карточке пишет свое имя, коммуникативные качества, девиз, хобби. Также на карточках стоят вопросы, на которые отвечают участники.

Упражнение «История моего имени»

Каждый участник по кругу называет себя и рассказывает историю своего имени. Почему меня так называли, кто, каких я знаю известных людей с таким же именем. Нравится мне мое имя или нет. Смешные истории, связанные с моим именем.

Упражнение «Снежный ком»

Цель. Знакомство, развитие навыков активного слушания.

Необходимо назвать свое имя или то, как бы хотелось, чтобы тебя называли в группе, а затем качества, которые помогают или мешают тебе в общении. Повторяет вся группа.

Упражнение «Паутина»

Участник представляет себя и накручивает на палец немного нитки от целого клубка. Затем кидает любому человеку, который также представляется и кидает дальше. В результате вся группа оказывается в паутине. Можно данное упражнение использовать и в конце занятия, во время шеринга.

Упражнение «Минута славы»

Каждый участник по очереди садится на стул (каким-то образом обозначенный, отличный от всех остальных) и рассказывает о себе в течение одной минуты самое важное.

Упражнение «Я – животное»

Каждый ассоциирует свое состояние с животным. Например, сейчас я кошка, такая же мягкая и ласковая, а я сейчас гусь, который вытянул шею и с интересом слушает, что здесь происходит. Могут быть варианты: «Я – погода», «Я – растение»...Логично этим же упражнением закончить день. А сейчас я –...

Упражнение «Мой любимый герой»

Представиться и назвать своего любимого героя. Объяснить, почему именно этот человек мой любимый герой.

Упражнение «Дерево ожиданий и опасений»

На ватмане с нарисованным деревом каждый участник наклеивает с одной стороны свои ожидания (на стикерах), а с другой – свои опасения. За 10 минут каждый должен наклеить 3 ожидания и 3 опасения.

Затем обсуждение, на котором ведущий показывает, что ответственность лежит и на нем, и на группе.

Упражнение «Приветствие»

Цель упражнения:

- формирование доверительного стиля общения в процессе налаживания контактов;

- создание позитивных эмоциональных установок на доверительное общение.

Участники садятся в круг и по очереди приветствуют друг друга, обязательно подчеркивая индивидуальность партнера, например: «Я рад тебя видеть, и хочу сказать, что ты выглядишь великолепно» или «Привет, ты как всегда энергичен и весел». Можно вспомнить о той индивидуальной черте, которую сам человек выделил при первом знакомстве. Участник может обращаться ко всем сразу или к конкретному человеку. Во время этой психологической разминки группа должна настроиться на доверительный стиль общения, продемонстрировать свое доброе отношение друг к другу.

Ведущему важно обратить внимание на манеры установления контактов.

На занятие отводится 10–15 минут. По его окончании можно разобрать типичные ошибки, допущенные участниками и придумать эффективные способы приветствий.

Упражнения – разогревы (разминки)

Цель – получение первичной информации о группе, о ее «больных» местах.

Выбор разогрева зависит от:

- степени знакомства (незнакомая, малознакомая, знакомая);
- от количества человек (малая 6–8 человек, средняя 9–12, большая 13–16 и более);
- условий помещения;
- индивидуальных особенностей участников (инвалиды, травмированные...);
- половых особенностей;
- возраста;
- статуса;
- темы;
- продолжительности тренинга: чем длиннее тренинг, тем больше разогревов.

Функцией разогревов является расслабление, снятие эмоциональной нагрузки, сплочение, настрой и готовность каждого участника к дальнейшей работе. Необходимо помнить о травмоопасности и важно вовремя завершить разогрев (не переиграть).

Таблица 31

Возможные варианты использования разогревов

Степень знакомства	Малая группа	Средняя	Большая
Незнакомая	«Вопросы – угадайки»; «Встаньте те, кто...», «Букет»	Броуновское движение, «Дракон, принцесса, самурай», «Встаньте те, кто...», «Поход», «Букет», «Карлики и великаны»	«Передать предмет с запиской»; «Букет», «Встаньте те, кто...», «Карлики и великаны»
Малознакомая	«Социометрия», «Детектив», «Групповое рисование»	«Поход», «Сигнал», «Передача движения по кругу», «Дождь»	«Часовой механизм», «Спящая красавица»
Знакомая	«Печатная машинка», «Меняющаяся комната», «Прорвись в круг», «Детектив», «Синхронизация»	«Зоопарк», «Фру – «Фру», «Поздороваемся!», «Меняющаяся комната»	«Прорвись в круг», «Меняющаяся комната»

Упражнение «Встаньте те, кто...»

Цель упражнения: помочь участникам ближе узнать друг друга.

Стоящий в центре круга (для начала им буду я) предлагает поменяться местами (пересесть) всем тем, кто обладает общим признаком. На-

пример, я скажу: «Пересядьте все те, кто родился весной» – и все, кто родился весной, должны поменяться местами. При этом, тот, кто стоит в центре круга, должен постараться успеть занять одно из освободившихся мест, а кто останется в центре без места, продолжает игру.

После выполнения упражнения можно спросить у участников:

Как вы себя чувствуете?

Как ваше настроение?

Не правда ли, общего в нас больше, чем различий?

Упражнение «Передача движения по кругу»

Цель упражнения:

– совершенствование навыков координации и взаимодействия на психомоторном уровне;

– развитие воображения и эмпатии.

Все садятся в круг. Один из участников группы начинает действие с воображаемым предметом так, чтобы его можно было продолжить. Сосед повторяет действие и продолжает его. Таким образом предмет обходит круг и возвращается к первому игроку. Тот называет переданный им предмет и каждый из участников называет, в свою очередь, что передавал именно он. После обсуждения упражнение повторяется еще раз.

Упражнение «Социометрия»

Цель упражнения: позволяет участникам лучше познакомиться друг с другом и создает более доверительную атмосферу.

Участники свободно разбредаются по комнате. Ведущий дает задание: «Найдите друг друга те, у кого одинаковый цвет глаз» (варианты: «Те, у кого день рождения летом», «Те, в чьем имени 5 букв» и т. д.) Возможны другие варианты, когда участники объединяются в группы по месту проживания, знаку зодиака, любимому цвету и т. п.

Упражнение «Печатная машинка»

Цель упражнения: разминка, выработка навыков сплоченных действий.

Участникам загадывается слово или фраза. Буквы, составляющие текст, распределяются между членами группы. Затем фраза должна быть сказана как можно быстрее, причем каждый называет свою букву, а в промежутках между словами все хлопают в ладоши.

Упражнение «Прорвись в круг»

Цель упражнения:

– стимуляция групповой сплоченности;

– снятие эмоционального напряжения.

Члены группы берутся за руки и образуют замкнутый круг (в большой группе делается 2 круга). Предварительно ведущий, по итогам прошедших занятий, определяет для себя, кто из членов группы чувствует себя меньше всего включенным в группу и предлагает ему первым включиться в исполнение упражнения, т. е. прорвать круг и проникнуть в него. То же самое может проделать каждый участник.

Упражнение «Сигнал»

Цель упражнения: разминка, улучшение атмосферы в группе.

Участники стоят по кругу, достаточно близко и держатся сзади за руки. Кто-то, легко сжимая руку, посылает сигнал в виде последовательности быстрых или более длинных сжатий. Сигнал передается по кругу, пока не вернется к автору. В виде усложнения можно посылать несколько сигналов одновременно, в одну или в разные стороны движения.

Упражнение «Букет». Каждый выбирает себе любой цветок, ведущий называет 5 цветов. Эти участники встают, задача ведущего занять чье-нибудь место.

Упражнение «Поздороваемся!» Здравствуемся руками, ногами, глазами, ушами со всеми. Развитие доверительных отношений обеспечивает возможность контакта и взаимодействия.

Упражнение «Часовой механизм». Группа случайным образом разбивается на 2 подгруппы, которые встают в круг, держась за руки. Один круг идет в одну сторону, второй в другую, оба находятся поблизости друг к другу, буквально задевая, как часовой механизм. Между ними стоит ведущий и неожиданно останавливает круги, дотрагиваясь до плеч участников из разных подгрупп. Они должны быстро назвать имя другого, кто первый называет, тот забирает партнера в свою команду. Упражнение заканчивается, когда какой-нибудь круг не «опустеет».

Упражнение «Поход». Ведущий предупреждает группу, что мы сейчас идем в поход, но пойдут не все, а только те, кого, по какой-то причине он возьмет. Эта причина заключается в первой букве имени участника группы, т. е. он идет в поход, если называет любой предмет на первую букву своего имени (их может быть 2: Лена и Елена). В результате, по кругу каждый называет любой предмет, который, по его мнению, может пригодиться в походе. Постепенно группа начинает догадываться о замысле упражнения, которое продолжается до тех пор, пока все не догадаются.

Упражнение «Веселый мусорщик»

Все участники делятся на команды. Дается задание обмениваться предметами, которые в данный момент имеются в руках и в карманах. Меняться нужно предмет на предмет, имеет значение только количество, без учета ценности. После того как задание получено, группы должны обсудить тактику работы. В это время ведущий подходит к каждой команде и сообщает настоящие, скрытые задания, которые нужно выполнять в процессе обмена. Примеры заданий.

1. Обмениваться с партнером, который сидит, когда вы стоите (пристройка сверху).

2. Обмениваться только на территории своей команды.

3. Обмениваться, выводя за дверь.

4. Обмениваться, подводя к окну.

5. Обмениваться, положив руки на плечи.

Процесс обмена снимается и анализируется. Моменты реализации скрытых заданий разбираются с точки зрения техники манипулирования. Успешная реализация оценивается в 10 раз дороже, чем простой обмен.

Упражнение «Меняющаяся комната»

Давайте сейчас будем медленно ходить по комнате, а теперь представьте, что комната наполнена жвачкой и вы продираетесь сквозь нее: А теперь комната стала оранжевой – оранжевые стены. Пол и потолок, вы чувствуете себя наполненными энергией, веселыми и легкими как пузырьки в <Фанте>: А теперь пошел дождь, все вокруг стало голубым и серым. Вы идете печально, грустно, усталые.

Упражнение «Карлики и великаны»

Все стоят в кругу. На команду: «Великаны!» – все стоят, а на команду: «Карлики!» – нужно присесть. Ведущий пытается запутать участников – приседает на команду «Великаны».

Упражнение «Детектив»

Цель: снятие эмоционального напряжения, сплочение группы, развитие навыков отображения своего и чужого эмоционального состояния. Развитие «чувства локтя».

Предлагается сочинить детектив с любым сюжетом. Каждый участник говорит по предложению, повторяя при этом то, что сказал предыдущий. Заканчивается по завершению сюжета.

Упражнение «Групповое рисование»

Цель: Снятие эмоционального напряжения. Сплочение группы.

У каждого участника листок бумаги, он начинает рисовать на свободную тему, по хлопку тренера (примерно через минуту) листок переда-

ется по часовой стрелке, и следующий участник рисует на нем, так до тех пор, пока листок не вернется к своему хозяину.

Упражнение «Синхронизация!»

Осознание возможности переживания чувства единения с другими людьми. Участникам предлагается на счет «3» показать одинаковое количество пальцев на одной руке. Синхронизация наступает в тот момент, когда почти все участники показывают одинаковое количество пальцев.

Упражнение «Дождь»

Цель: развитие доверительных отношений, релаксация, активизация совместной деятельности. Сплочение группы. Снятие напряжения.

Движения, напоминающие звук начинающего дождя, постепенно производят все участники (щелчки, хлопки по коленям, топание ногами и снова хлопки, щелчки). В результате создается впечатление шума дождя.

Упражнения для разделения группы на несколько подгрупп

Упражнение «Фишка»

Если вы хотите разделить на 2–3–4 подгруппы, то заготовьте заранее стикеры или клеющиеся листочки цветной бумаги. Участники встают в круг и закрывают глаза, ведущий наклеивает на спину всем членам группы листочки с разными цветами. Задачей участников является, открыв глаза, без слов разделиться на группы по цветам.

Упражнение «Дурдом в зоопарке»

Ведущий подходит к каждому и на ухо говорит животное (осел, козел, белка, панда и т. д.) Другой вариант: карточки с животными. Выбирается столько животных, сколько групп нам необходимо. Задачей участников является найти «своих» при помощи звуков (с закрытыми глазами) или невербальных проявлений.

Упражнение «Пазлы»

Ведущий готовит заранее 3–4 (по количеству необходимых групп) разрезанные картинки (открытки, тексты). Каждый из участников получает один из пазлов. Задача участников восстановить утерянные картинки, объединившись с другими в группы.

Упражнение «Деление по признакам»

Группы могут быть созданы при объединении участников тренинга по времени года, связанному с их датой рождения, по региону проживания, по любимому занятию и другому. При таком делении на группы у ведуще-

го должна быть информации об участниках тренинга, чтобы точнее выбрать признак.

2 этап (переходный)

Организационная игра «Адские башни»

Необходимое время: около часа.

Цель: это упражнение на построение команды, в котором делается попытка показать конфликт, возникший из-за коммуникационных барьеров между участниками. Такие барьеры возникают в связи с тем, что люди, расценивая свое восприятие мира как единственно верное, зачастую отказываются принимать иные точки зрения. В «Адских башнях» эта концепция взята на вооружение и используется для побуждения игроков задуматься о факторах, как способствующих, так и препятствующих построению единой команды.

Размер группы: инструкции, представленные ниже, рассчитаны на группу хотя бы из 12 человек (то есть две команды по 6 человек в каждой). Если по каким-то причинам вы захотите иметь команды большей или меньшей численности, вы можете изменить количество карточек с инструкциями. При наличии достаточного места играть может любое количество человек.

Этапы работы.

Разбейте группу на команды по 6 человек.

Дайте каждой команде побольше деталей из «Лего» или какого-нибудь другого похожего конструктора. Объясните, что им будет нужно построить башню.

Всем участникам каждой из команд вручите карточку, на которой будут записаны данные, касающиеся какой-то одной части задания. Подчеркните, что этой информацией ни с кем нельзя делиться.

Объявите, что игра будет проходить в полном молчании, и разрешите игрокам приступить к делу.

Инструкции для карточек:

Башня должна состоять из 20 блоков.

Башня должна иметь высоту в 10 уровней.

Башня должна быть построена только из белых, красных и желтых «кирпичиков».

Башня должна быть построена только из синих и желтых «кирпичиков».

Шестой уровень башни должен отличаться по цвету от остальных.

Башню должны построить именно вы. Если за «кирпичи» возьмутся другие члены вашей команды, остановите их и настаивайте, что постройте башню самостоятельно.

Обсуждение итогов игры

За игрой в «Адские башни» интересно наблюдать со стороны (если сможете, запишите ее на видео), так как отдельные игроки неизбежно придут к замешательству, неразберихе и разочарованию, едва лишь поймут, что все их попытки следовать инструкциям приводят исключительно к противодействию со стороны членов их команд. Их постигнет разочарование, как только они поймут, что вся совместная работа над общей задачей сводится к выявлению того факта, что на деле ничего подобного не происходит. Например, какой-нибудь игрок пытается положить синий «кирпичик» только для того, чтобы другой игрок убрал его с явным негодованием. Третий постарается удержать других от каких бы то ни было действий вообще и т. д.

По окончании действия полезно обсудить ситуации – они повторяются всякий раз, когда используют эту игру.

1. Побеждает игрок, которому поручено быть единственным строителем. Такое случается, если эту роль отводят волевому человеку, который хорошо владеет невербальными методами общения и ясно дает понять, что не потерпит никакой оппозиции. В этих условиях другие члены команды более или менее терпеливо – в зависимости от темперамента – сидят в сторонке и наблюдают за «самозванцем».

Все идет гладко, пока этот человек не сделает что-то, противоречащее инструкциям другого игрока: последний заявляет молчаливый протест, к которому строитель обычно прислушивается и соответственно изменяет конструкцию. Когда двое протестующих вступают между собой в конфликт (возможно, из-за того, что одного из них не устраивает цвет «кирпичей»), строитель зачастую начинает экспериментировать, меняя один «кирпич» на другой, пока оба спорщика не будут удовлетворены – тем, например, что используются исключительно желтые кирпичи.

Такое поведение команды чаще всего оказывается эффективным, в результате чего группа, подобная описанной выше, может построить башню первой и остаться очень довольной своим выступлением, изделием (башней) и друг другом. Так происходит, вероятно, по причине того, что никто из них «не потерял лица». Первоначальное унижение, испытанное членами команды, которых отстранили от работы, компенсируется их последующими указаниями «строителю», как и что ему строить. Это другой аспект лидерства как компромисса между вожаком и подчиненными.

2. Самозванный строитель терпит поражение от мощной оппозиции в лице других игроков, которые настаивают, чтобы их допустили до «кирпичей». Такое поведение обычно приводит к серьезным конфликтам. Мы видели, как люди вырывали «кирпичи друг у друга или вынимали их из конструкции. Если события примут такой оборот, башня вряд ли будет построена.

3. Налицо комбинация описанных стратегий. Между потенциальными строителями идут непрерывные переговоры, которые отнимают много времени. Каждый «кирпич» становится предметом невербальной, иногда горячей дискуссии. При достаточном времени башня, в конце концов, вырастет, но команда, ведущая себя подобным образом, обычно проигрывает соперникам, которые выбирают стратегию 1.

Упражнение «Вавилонская башня»

Цель: используется в тренингах командообразования.

Материалы: цветные маркеры, флипчарт, заготовленные заранее индивидуальные задания.

Индивидуальные задания: кратко прописаны на отдельных листах, каждый лист является строго конфиденциальным для одного участника. Например, «Башня должна иметь 10 этажей» – листок с такой надписью вручается одному участнику, он не имеет права никому его показывать, обязан сделать так, чтобы нарисованная совместно башня имела именно 10 этажей! Второе задание: «Вся башня имеет коричневый контур» – это задание для следующего участника. «Над башней развивается синий флаг», «В башне всего 6 окон» и т. д.

Условия: участникам запрещено разговаривать и вообще как-нибудь использовать голос. Необходимо совместно нарисовать Вавилонскую башню. Для азарта подключается секундомер.

Упражнение «Встречают по одежке»

Цель игры: развивать активное групповое общение, учиться внутренне анализировать свою социальную «маску».

Участники садятся в круг. Каждый получает карточку с надписью, например: «Я плохо слышу», «Я богатый», «Похвалите меня», «Решаю все проблемы», «Люблю подражаться», «Дам денег», «Я все умею», «Пожалейте меня», «Я вас обманываю» и т. п. Карточки держат так, чтобы обладатель ее не видел надпись, в то время как всем другим она видна. Участники активно общаются друг с другом в соответствии с тем, что написано на карточке. Общение с обладателем карточки строится в форме вопросов, просьб или утверждений завуалированно, косвенно, намеками, а не «в лоб», и при этом он должен догадаться, что именно (желательно дословно) написано на его карточке. На вопросы, просьбы, утверждения он, естественно, пока принимает информацию, не отвечает и никаких наводящих вопросов никому не задает.

Обсуждение: проводится методом поиска ответов на вопросы:

Что помогло догадаться о содержании надписи на карточке?

Что мешало понять содержание надписи на карточке?

Какие самые тонкие и остроумные высказывания или вопросы звучали в адрес владельцев карточек?

Упражнение «Мы с тобой одинаково...»

Цель: подчеркивание общности. Каждый участник начинает фразу со слов «Мы с тобой одинаково...», обращаясь к любому из членов группы и кидает мячик, затем то же делает участник, поймавший мячик и т. д. Упражнение занимает 10–20 мин. Оборудование: мячик или мягкая игрушка.

Упражнение: Фотография «Семья»

Один из группы (по желанию) становится невербальным фотографом. Он расставляет всех участников группы, как бы создавая семейную, свадебную или юбилейную фотографию. Разговаривать до конца этого процесса нельзя.

Затем обсуждается: кто кем себя почувствовал.

Упражнение «Сказка о других членах группы»

2 подгруппы-команды пишут друг о друге сказку. Обобщение знаний друг о друге, обучение социальным навыкам.

Упражнение «Взаимные презентации»

Цель: сплочение группы, формальное открытие тренинга, самопрезентации участников, получение участниками обратной связи.

Инструкция:

«Сейчас мы разобьемся на пары. Мы с вами будем действовать по алгоритму.

Первый этап работы заключается в том, что каждый самостоятельно рисует образ, отвечая на вопрос «Я и моя профессия». На выполнение первого этапа у вас 5 минут.

Второй этап: вы рассказываете своему партнеру о себе и своем рисунке, расскажите друг другу о себе как можно подробнее.

Третьим этапом работы будет представление группе своего партнера. Поэтому постарайтесь получить как можно больше разносторонней информации о своем партнере. Хотелось бы, чтобы вы отразили в самопрезентации следующие самые важные вопросы:

Как я вижу свою профессию?

Что я ценю в самом себе?

Предмет моей гордости?

Что я умею делать лучше всего?

На выполнение второго этапа у вас 5 минут».

После этого организуется работа в парах.

Комментарий 1: Тренер может сам разбить группу на пары, например, разбиение «через одного» (человек, сидящий слева от тренера образует пару с человеком, находящимся через одного от него и т. д.) или люди,

сидящие друг на против друга, образуют пару. Тренер может позволить группе самостоятельно разбиться на пары – «молчаливый выбор» (все встают со своих мест, молча ходят по комнате и выбирают себе партнера.) Можно также использовать недавно выполненную работу «человечков» (по степени похожести выбранных цветовых гамм; распределению цветовых зон; использованию одного, двух, трех цветов).

Спустя десять минут ведущий дает дополнительную инструкцию.

«Презентации будут происходить следующим образом: один из членов пары сидит на стуле, второй встает за его спиной, положив первому руки на плечи. Стоящий будет говорить от лица сидящего, называя себя именем своего партнера. Его задача – попытаться войти в роль своего партнера на время презентации, стать им, думать, рассуждать, чувствовать, переживать так, как кажется стоящему, вел и отвечал бы его партнер. В течение одной минуты – строго одной минуты, не больше и не меньше! – стоящий говорит, играя роль сидящего. Сидящий же, все это время молчит и, как все остальные, слушает. Ровно через минуту я прерву монолог; если кто-то закончит раньше, мы будем молчать, пока не истечет отведенная на выступление минута. Таким образом наша задача – построить свою презентацию так, чтобы она длилась ровно шестьдесят секунд.

После этого любой член группы – и я в том числе – имеет право задать выступающему любые вопросы, на которые тот должен отвечать также от лица сидящего. Понятно, что вы можете и не знать истинного ответа на заданный вопрос, поэтому вам нужно понять, почувствовать, как ответил бы ваш партнер. Кстати, тот, кого презентуют, не может вмешиваться и вынужден будет молчать»

Комментарий 2. Вопросы, которые задают участники группы и ведущий выступающему, начинаются с обращения к нему по игровому имени человека, которого он презентует, и могут касаться самых разных тем, например:

Какие качества ты наиболее ценишь в людях?

Что ты считаешь самым отвратительным?

Есть ли человек, который оказал сильное влияние на твою жизнь? Кто он?

Чего бы тебе хотелось добиться в жизни? И т. п.

Упражнение завершается обсуждением чувств и мыслей участников. При этом важно уделить внимание трем аспектам – способности учитывать время при презентации, способности верно и сжато передать полученную информацию от партнера и способность «вчувствоваться» в другого человека настолько, чтобы домыслить недостающую информацию.

Комментарий 3. Вопросы

Оцени успешность твоей презентации своего партнера.

Что ты чувствовал, когда твой партнер не сумел уложиться в отведенное время (замолчал раньше, чем закончилась минута)?

Удалось ли партнеру верно изложить сведения о тебе?
Получилось ли у твоего партнера стать твоим двойником?
Правильно ли он угадал ответы, которые давал от твоего имени?
Тяжело ли было говорить от имени другого?

Упражнение «Рекламный ролик»

Каждый вытаскивает листок с именем одного из участников группы, нужно составить рекламу любого товара, наделяя его качествами этого человека. Остальные должны догадаться о ком идет речь, дается 3 попытки.

Упражнение «Всеобщее внимание»

Всем участникам игры предлагается выполнить одну и ту же простейшую задачу. Любыми средствами, не прибегая, конечно, к физическим воздействиям и местным катастрофам, постарайтесь привлечь к себе внимание окружающих. Задача усложняется тем, что одновременно ее стараются выполнить все участники игры. Определите, кому это удалось и за счет каких средств. Итак, все участники игры пытаются обратить на себя внимание как можно большего числа играющих. Начали! Подсчитываем в заключение, кто привлек внимание большего числа участников игры.

Участники сидят с закрытыми глазами. Тренер обходит группу по кругу, и касается одного из участников. Каждый должен убедить группу, что коснулись именно его.

Упражнение «Нить разговора»

Ведущий объявляет тему разговора/дискуссии, которая может быть абсолютно любой. Раздает группе нитки. Каждый высказывается по кругу, но высказываться можно ровно столько времени, сколько займет у игрока обкручивание нитки вокруг пальца.

Упражнение «Дерево»

Цель: социометрия.

Невербальное упражнение.

Инструкция: аудитория – дерево. Крона – окно, корни – стена. Найди свое место.

Продолжительность 20 мин.

Упражнение «Бинго – Бонго» (автор К. Фопель)

Цель – знакомство и разминка.

Каждый получает карточку и должен как можно быстрее заполнить ее по вертикали, горизонтали или по диагонали, опрашивая РАЗНЫХ людей из группы и получая положительные ответы. Выигрывает тот, кто первым делает это.

Таблица 32

Кто играет на фортепьяно	Кто любит манную кашу	Кто боится числа 13	Кто умеет рисовать	Кто не терпит, когда рядом с ним матерятся	Кто может нарисовать собаку
Кто участвовал когда-нибудь в сборе винограда	Кто любит петь	Кто часто спит больше 7 часов в сутки	Кто хотя бы однажды встречал рассвет	Кто может самостоятельно приготовить обед из 3 блюд	Кто левша
Кто бывал в Австралии	Кто имеет 2 гражданства	Кто знает наизусть российский гимн	Кто терпеть не может рок-музыку	Кто верит в любовь с первого взгляда	У кого сейчас есть цепочка на шее
У кого есть родимое пятно	Кто умеет танцевать вальс	Кто умеет свистеть на пальцах	Кто хорошо разбирается в математике	Кому не скучно слушать классическую музыку	Кто не любит отмечать свой день рождения
Кто любит море	Кто умеет кататься на роликах	Кто стесняется своих родителей	Кто пишет грамотно	Кто был в Эрмитаже	Кто любит танцевать
Кто знает немецкий язык	Кто любит кошек	Кто ни разу не был в театре	Кто умеет ставить палатку	Кто не боится быть «белой вороной».	Кто считает, что добро должно быть с кулаками

Упражнение «Три имени» (30 мин)

Цель: развитие саморефлексии, формирование установки на самопознание.

Каждому участнику выдается по три карточки. На карточках нужно написать три варианта своего имени (например, как вас называют родственники, сослуживцы и близкие друзья). Затем каждый член группы представляется, используя эти имена и описывая ту сторону своего характера, которая соответствует этому имени, а может быть, послужила причиной возникновения этого имени.

Упражнение «Метафоры команд»

Цель: символическое представление команды.

Инструкция. В каждой команде выберите скульптора, остальные будут глиняными фигурами. Договоритесь о том, что напоминает ваша команда. На что она похожа? Какой образ, метафора возникает у вас? После этого скульптору дается возможность изобразить общую фигуру – образ вашей команды. В вашем распоряжении 20 минут.

Упражнение «Фигурные построения»

Цель. Упражнение сплачивает группу, способствует формированию взаимопонимания, обучает уверенному поведению в условиях необходимости принимать решения при ограниченности доступной информации, брать на себя ответственность за свою часть в общей работе.

Описание упражнения

Участники хаотично перемещаются по помещению.

По команде ведущего они закрывают глаза и пытаются построиться, образовав ту геометрическую фигуру, которая названа ведущим (круг, треугольник, квадрат, «змейка» и т. п.). Если кто-то подсматривает – он выбывает из игры.

Когда построение закончено, участники по команде ведущего открывают глаза и смотрят, что в итоге получилось.

Обсуждение

Насколько успешным участники считают построение разных фигур?

Что требуется от участников, чтобы справиться с таким заданием?

Что же обеспечивает возможность взаимопонимания в таких ситуациях, да еще если у участников закрыты глаза?

Игра «Берлинская стена»

Материалы: веревка или достаточное количество стульев (5–7).

Ход упражнения. Комната перегораживается посередине стульями или веревкой (веревку держат ведущие на высоте 0,5 м от пола). Группа должна перебраться на другую сторону комнаты, перешагнув через веревку. Если хоть один человек остается по ту сторону преграды или преграду кто-то задевает, все участники возвращаются обратно. Ведущие могут поднимать веревку на любую высоту.

В зависимости от особенностей группы возможен вариант проведения игры в два этапа: «стена» может стать значительно выше, и группе придется повторить штурм, чтобы вернуться обратно. Второй этап желателен в том случае, если в процессе знакомства и выработки правил в группе возникли разлад, соперничество, склонность к «навешиванию ярлыков».

Обсуждение и резюме. Завершив игру, тренер обсуждает стратегию решения проблемы или причину ее отсутствия. А также оговаривает с участниками, из-за чего у них возникали проблемы и какие еще стратегии могла избрать группа.

Игра «Лабиринт»

Цель: Научиться искать выход из трудной ситуации, прислушиваться к мнению окружающих.

Материалы: бумажный скотч или полоски из бумаги для разметки поля. Размер одного квадрата на поле примерно 20×20 см. План поля с отмеченными «незаминированными» квадратами. («Незаминированные» квадраты должны составлять «коридор», по которому можно пройти от одного края поля к другому. «Незаминированные» квадраты должны соприкасаться друг с другом углами или боками. Данный план должен быть только у ведущего. Участники не должны его видеть!)

Ведущие раскладывают бумажные полоски на полу, деля его на квадраты.

Задача: Всем участникам по очереди (по одному) надо перебраться на противоположную сторону поля. При этом они имеют право передвигаться по полю, только переходя из квадрата в квадрат, которые соприкасаются друг с другом углами или боками. Перепрыгивать через квадраты нельзя!

Условия: Участникам дается 5 минут на обсуждение стратегии. После этого они не имеют права разговаривать, показывать на поле руками, помечать нужные квадраты.

Два раза подряд идти по полю нельзя, поэтому, «подорвавшись» (наступив на квадрат вне «коридора»), участник встает в конец очереди. Если кто-то наступает на «заминированный» квадрат, ведущий подает звуковой сигнал (хлопает, топает и проч.).

Примечание: Если всем участникам удастся перейти на другую сторону за 10-15 минут, можно заключить, что группа хорошо сплочена, способна находить правильные стратегии для выхода из сложных ситуаций.

Упражнение «Поезд»

Цель. Сплочение, повышение взаимного доверия участников, тренировка уверенности поведения при необходимости действовать в условиях недостатка информации, положившись на партнеров.

Описание упражнения: 6–8 участников изображают «поезд», встав в колонну и положив руки на плечи стоящим впереди. Все, кроме первого, закрывают глаза. Этому «поезду» нужно проехать через препятствия, ко-

торые изображают другие участники. При малом количестве играющих часть препятствий можно изобразить с помощью стульев.

Задача «поезда» – проследовать от одной стены помещения до другой, по пути обязательно объехав по кругу 3–4 препятствия (ведущий указывает, какие именно) и не столкнувшись с остальными. Препятствия, изображенные с помощью других игроков (желательно, чтобы те, которые нужно объехать по кругу, были именно из их числа), при приближении к ним «вагонов поезда» на опасно-близкое расстояние могли издавать предостерегающие звуки – например, начинать шипеть.

Игра повторяется несколько раз, чтобы дать возможность каждому побыть и в роли препятствий, и в составе «поезда».

Если участников много и позволяют размеры помещения, можно сделать игру более динамичной, запуская одновременно по два «поезда».

Упражнение «По листикам»

Цель. Обучение координации совместных действий, а также тренировка уверенности в ситуации управления другими людьми.

Для успешного выполнения упражнения каждый должен на некоторое время взять на себя управляющую роль и довести других участников до «своего» листка.

Описание упражнения. Каждый участник пишет на небольшом листе бумаги свое имя и кладет этот лист на пол в любом месте помещения. После этого участники встают в шеренгу и берутся за руки. Дается следующее задание: каждый должен добраться до своего листа и хотя бы один раз наступить на него. Размыкать руки при этом нельзя, движется вся шеренга.

Если участников больше, чем 9–10, то целесообразно разделить их на 2–3 команды, которые будут работать параллельно.

Обсуждение

Кому что было легче – следовать за другими участниками или самому вести их в нужном направлении?

А что для вас ближе в обычной жизни – стремиться управлять другими людьми, или подчиняться им?

Какие плюсы и минусы у тех, кто стремится быть лидером и у тех, кто предпочитает позицию ведомого?

Упражнение «Всадник на лошади»

Цель: применяется в тренингах на командообразование, на постановку задач, на делегирование, на лидерство.

Инструкция: из выданных материалов построить фигуру всадника на лошади.

Требования

Использовать только стройматериалы, выданные тренером.

Высота фигуры должна быть не менее 1 м.

Фигура должна быть достаточно устойчивой, чтобы стоять без посторонней помощи.

Фигура должна быть достаточно крепкой, чтобы ее можно было перенести из комнаты в комнату (или из одного конца комнаты в др).

Всадник и лошадь должны быть разного цвета.

Время выполнения: 30 мин.

Стойматериалы:

- большой скотч;
- бумага А4;
- ножницы;
- маркеры двух цветов;
- трубочки для коктейлей двух цветов;
- зубочистки;
- степлер.

Игра «Машина с характером»

Цель: сплочение группы.

Время проведения: 20 минут.

Этапы игры: Расскажите о целях игры. Вся группа должна построить воображаемую машину. Ее детали – это только слаженные и разнообразные движения и возгласы игроков. При этом каждому участнику придется внимательно следить за действиями других членов команды. Во время игры нельзя разговаривать.

Попросите одного добровольца (игрок № 1) выйти на середину круга и скажите ему: «Я хочу, чтобы сейчас ты начал выполнять какие-нибудь повторяющиеся движения. Может быть, ты хочешь попеременно вытягивать руки вверх, или поглаживать живот правой рукой, или прыгать на одной ноге. Годится любое действие, но ты должен непрерывно повторять его. Если хочешь, можешь свои движения сопровождать возгласами».

Когда игрок № 1 определится со своими действиями, он становится первой деталью машины. Теперь следующий доброволец может стать второй деталью.

Игрок № 2, со своей стороны, выполняет движения, которые дополняют действие первого игрока. Если, например, игрок № 1 смотрит вверх, поглаживает себя по животу и при этом в промежутке попеременно говорит «Ах» и «Ох», то игрок № 2 может встать сзади и каждый раз, когда игрок № 1 говорит «Ах», разводить руками, а при заключительном «Ох» один раз подпрыгивать. Он может также встать боком к игроку № 1, класть ему правую руку на голову и при этом говорить «Ау», причем для своего «Ау» выбрать момент между «Ах» и «Ох».

Когда движения первых добровольцев обретут достаточную скоординированность, к ним может присоединяться третий игрок. Каждый игрок должен стать новой деталью увеличивающейся машины и пытаться сделать ее более интересной и многогранной. Каждый может выбрать себе место, где он мог бы расположиться, а также придумать свое действие и возгласы.

Когда задействованы все игроки, вы можете позволить фантастической машине полминуты работать в выбранном группой темпе. Потом предложите, чтобы скорость работы несколько увеличилась, затем слегка замедлилась, потом начала останавливаться. В конце концов машина должна развалиться.

Обсуждение игры

Смогла ли группа создать интересную машину?

Функционировала ли машина некоторое время без перебоев?

В какой момент вы стали деталью машины?

Как вы придумали свои действия?

Трудно ли было придерживаться единого ритма и темпа работы?

Что происходило, когда ход машины ускорялся или замедлялся?

Трудно ли было разобрать машину?

Как влияло на работу то, что вам нельзя было переговариваться друг с другом?

Варианты

Участники, разбившись по четверо или пятеро, могут изображать реально существующие механизмы, агрегаты, машины: будильник, кофемолку, мотор, планер. Игроки могут построить машину, аллегорически изображающую концептуальное понятие, например, машину любви, войны, мира и т. д.

Игра «Преодолей препятствие»

Участники выстраиваются в линейку.

Инструкция. Представьте, что вы стоите на краю пропасти и вам надо преодолеть сложные препятствия. Препятствия представляют собой участники команды. Преодолевающий должен мобилизовать всю свою фантазию, чтобы каждое из «препятствий» было преодолено.

Варианты препятствий могут быть совершенно различными: моральные, физические, эмоциональные, интеллектуальные и т. д. и требующие различных и нестандартных подходов к решению проблемы преодоления препятствия.

Одно условие – не наносить друг другу физического или морального ущерба. Каждый из участников команды обязательно должен быть и «препятствием» и «преодолевающим».

Очень эмоциональная игра. В ее процессе поощряется открытое проявление эмоций. Ведущий внимательно следит за соблюдением правил. В конце игры проводится тщательное обсуждение.

3 этап (заключительный)

Упражнения для завершения групповой работы

Процедура «Спасибо за приятное занятие»

Это упражнение можно сделать ритуальным, т. е. каждый раз заканчивать им занятие. Пожалуйста, встаньте в общий круг. Я хочу предложить вам поучаствовать в небольшой церемонии, которая поможет нам выразить дружеские чувства и благодарность друг другу. Игра проходит следующим образом: один из вас становится в центр, другой подходит к нему, пожимает руку и произносит: «Спасибо за приятное занятие!». Оба остаются в центре, по-прежнему держась за руки. Затем подходит третий участник, берет за свободную руку либо первого, либо второго, пожимает ее и говорит: «Спасибо за приятное занятие!» Таким образом, группа в центре круга постоянно увеличивается. Все держат друг друга за руки. Когда к вашей группе присоединится последний участник, замкните круг и завершите церемонию безмолвным крепким троекратным пожатием рук.

Упражнение «Аплодисменты по кругу»

Мы хорошо поработали сегодня, и мне хочется предложить вам игру, в ходе которой аплодисменты сначала звучат тихонько, а затем становятся все сильнее и сильнее.

Ведущий начинает тихонько хлопать в ладоши, глядя и постепенно подходя к одному из участников. Затем этот участник выбирает из группы следующего, кому они аплодируют вдвоем. Третий выбирает четвертого и т. д. последнему участнику аплодирует уже вся группа.

Упражнение «Коллективный счет»

Цель. Развитие умения слушать и чувствовать других. Сплочение группы.

Участники, сидя в кругу и глядя в пол, должны сосчитать до числа, по количеству членов группы по порядку, например, если в группе 12 человек, то до 13, включая ведущего. Каждый называет любое число только один раз в любой момент, не перебивая других. Если несколько человек одновременно называют число, то счет начинается заново.

Упражнение «Собери в дорогу чемодан»

Цель. Обобщение знаний друг о друге, обучение социальным навыкам.

Участники заранее готовят открытки (не подписанные, желательно чистые), каждый пишет любое пожелание всем по очереди членам группы, учитывая те знания, которые он получил об этом человеке, можно анонимно. Таким образом, каждый получает искренние пожелания от всей группы.

Анализ, рефлексия и оценка эффективности тренинга

При описании форм, методов, способов групповой работы в последнее время все чаще стали использоваться зарубежные термины. В отечественной практике подобные виды работы также существуют, но не имеют при этом конкретных названий. Так, допустим, заключительная часть занятия всегда включает в себя анализ дня, подведение итогов, обсуждение, вербализацию и т. д. Благодаря современному широкому использованию опыта работы зарубежных коллег или же просто напоро «американизации» речи, в практику групповых занятий постепенно незаметно «вошли» такие термины как дебрифинг и шеринг. Эти два понятия тесно связаны между собой, некоторые практикующие тренеры и руководители групп даже не разделяют их.

В английском языке существует термин *«debriefing»*, который означает буквально «выдаивание» знаний из участников игрового взаимодействия. Считается, что первым эту методику предложил Джеффри Митчел.

Под *дебрифингом* подразумевается процесс, обратный инструктажу, его цель – извлечь информацию из анализа группового взаимодействия. В российской системе командообразования этот термин используется крайне редко. Аналогом (но не синонимом) является термин «рефлексия» – предполагающая возможность для участников оглянуться на события, происходившие во время работы над ситуацией.

Достоинством дебрифинга является подчеркнутая связь первоначальных целей с обзором окончательных результатов.

Дебрифинг реализует следующие функции.

1. Выведение членов команды из работы, из разыгранных или анализируемых ролей, ведь высокая включенность фактически является одним из показателей успеха внедрения новой технологии. Поскольку хорошо подготовленное игровое занятие, развитое воображение членов команды, включенность в упражнение стимулируют глубокое погружение игрока в игровой процесс, то для того, чтобы вывести человека из действия, нужно также использовать различные приемы. В противном случае, отношения, сложившиеся во время игры, упражнения (часто ярко эмоционально окрашенные) могут переноситься на повседневные взаимоотношения и/или восприниматься таковыми в любой ситуации вне игры. Например, человек,

выполняя роль полицейского, должен понять обман «контрабандиста» и соответственно может воспринимать его как лживого, изворотливого, нечестного человека, а не персонажа игры. После упражнения остается «осадок», что партнер – «контрабандист», который действительно всегда пытается меня обмануть, провести или он вообще такой.

2. Внесение ясности в происходящие события. Это происходит на уровне фактов, «Что именно произошло?». В групповой работе важно каждое мнение, это один из лучших способов работы со стереотипами и повышения эффективности взаимодействия. Благодаря общему обсуждению, мы совместно приходим к полученным фактам, а не оцениваем или осуждаем человека, упражнение, группу;

3) Устранение возникших недоразумений и исправление ошибок. На этом этапе полезно продемонстрировать группе, что не стоит бояться и скрывать свои ошибки. Их нужно осознавать и уметь открыться в этом перед группой. «Любой человек может совершить ошибку!».

4. Снятие напряжения (тревоги, беспокойства) у тех, кто находится в таком состоянии. Для этого руководителю или тренеру важно быть внимательным ко всем вербальным и невербальным проявлениям участников. Желательно направить работу группы так, чтобы сами участники поддерживали «напряженного» члена группы, эффект включенности одnogруппников всегда значительно выше, чем только руководителя.

5. Выявление возникших установок, чувств и перемен, произошедших с каждым человеком в ходе работы. Этому способствуют заранее продуманные вопросы для анализа своего состояния.

6. Развитие участниками в себе способности к самонаблюдению и самоанализу, а также демонстрация их.

7. Соотношение итогового результата с первоначально поставленными целями. Удалось ли нам добиться поставленной цели? Почему?

8. Установление связи с предыдущими и последующими занятиями.

Возможно, выделяются и другие функции дебрифинга; на наш взгляд, вышеперечисленные являются самыми важными.

По окончании игрового занятия у участников, как правило, появляется потребность обсудить его и поговорить о происходившем. Многие хотели бы проиграть ситуацию заново, чтобы опробовать иные подходы, которые пришли в голову, но занятие уже окончилось. Если группа или ее отдельные участники недовольны исходом игры, то в глубине души будут продолжать придирается к ней. Чтобы не было негативного «послеигрового действия», также нужен не только дебрифинг, который осуществит логический процесс постепенного выхода из игрового взаимодействия, но и **шеринг**. Происходит плавный переход от обсуждения чувств и эмоций, проявленных обучаемыми в конкретных ролях, которые они исполняли, к более объективному обсуждению проблем. А поскольку все обсуждения и

анализ необходимо осуществлять только в рабочей группе, то правильно организованный шеринг является залогом грамотной и успешной работы ведущего группы.

В отличие от дебрифинга, понятие шеринга в работе отечественных практиков по командообразованию используется довольно широко. Изначально под шерингом понималась очень узкая область, от англ. *sharing* – минимизация последствий психодрамы с ее обсуждением. Это была одна из заключительных частей психодрамы, дающая всем членам группы шанс выразить свои чувства. Вместе с тем, происхождение термина связано с английским словом *to share* – делиться, поэтому сегодня слово используют практически во всех формах групповой работы, в том числе и в командообразовании для обозначения выражения своих чувств, эмоций, состояния в начале или конце работы. В этом его основное отличие от дебрифинга, который используется только после упражнения или игры и является более рациональным, а не эмоциональным.

На основании исследований Зерка Морено (Z. Морено, 1987), можно выделить следующие функции шеринга:

а) функция вербализации. Члены группы проговаривают «за себя», «от своего лица», впечатления от упражнения или дня, но не анализируют других.

б) функция обратной связи. Особенно активные участники группы получают от шеринга гораздо больше, чем от холодного анализа или критики.

в) функция раскрытия. Инсайт сам по себе редко оказывает оздоровительный эффект, в процессе проговаривания мы «открываем» в себе или во взаимоотношениях новые стороны, грани.

г) функция объединения. Выслушивание переживаний других людей дает участникам группы ощущение того, что они не одиноки, и ведет к объединению.

д) функция смягчения конструктивной критики, снятия напряжения. Интерпретация и оценивание производятся позже, когда члены группы уже не так уязвимы.

Во время шеринга групповая сплоченность обычно значительно возрастает, особенно между теми членами группы, которые могут обнаружить некоторое сходство. Все участники группы сталкиваются со схожими трудностями и борются с ними – это и является основой для возникновения связи. Таким образом, после эффективного шеринга у каждого члена группы, как правило, не остается мыслей о том, что он одинок. Все участники группы получают базовое чувство принятия и обратную связь от других, которая укрепляюще действует на его готовность продолжать исследование внутреннего содержания и беспокоящих мыслей и чувств.

Оценка уровня эффективности тренинга

1. Тренинг считается эффективным в том случае, если достиг поставленной цели. Поэтому важно на этапе подготовки и начала занятия четко сформулировать и предъявить цель.

2. Выделяется 4 уровня оценки тренинга.

Таблица 33

№	Уровень оценки	Тип результата	Способы и методы оценки
1	Эмоциональная реакция участников	Высказывания и слова участников, включенность	Итоговая анкета Упражнение «Мое эмоциональное состояние» (по команде ведущего участники в центр круга «выкидывают» пальцы на одной руке 5 – все замечательно, 4 – все хорошо, 3 – состояние удовлетворительное, 2 – состояние неудовлетворительное, 1 – мне плохо Ежедневная обратная связь Шеринг
2	Усвоение информации и отработка навыков	Повышение уровня информированности по теме занятия	Наблюдения ведущего во время занятия Анкеты Самоанализ деятельности во время шеринга
3	Изменение поведения	Применение полученных знаний и навыков на практике, в повседневной жизни	Упражнения, в которых отрабатывается определенный навык и проверяются знания Опрос участников Анкета влияния тренинга
4	Закрепление (экология)	При повторной ситуации – новое поведение	Игры на закрепление навыков Общение после окончания занятий Группы супервизий

Примерный вариант итоговой анкеты

1	Насколько я доволен тем, что происходило сегодня	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
2	Насколько я доволен своей работой	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
3	Насколько знания были для меня новыми	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
4	Мое самочувствие сегодня можно оценить на	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
5	Сколько я вложил сегодня в работу	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
6	Сколько я получил от работы	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
7	Что было для меня особенно полезным	
8	Что мешало работать	

9	Что бы я изменил (а)	
10	Какую дополнительную информацию мне бы хотелось получить (по какой теме, разделу)	
11	Знания, полученные на тренинге я могу использовать	
12	Я сегодня весь день хотел (а) сказать, что...	

Задание 21

Проведите в группе игры и упражнения, направленные на развитие команды. Оцените эффективность этих упражнений, их потенциал.

Задание 22

Составьте свой комплекс игр и упражнений, решающих задачу групповой динамики. Оцените эффективность составленного комплекса.

Коллективное творческое дело как форма командообразования

Игорем Петровичем Ивановым и его последователями были разработаны множество форм и сотни конкретных видов коллективных творческих дел. Все их многообразие И. П. Иванов разделил на пять типов: трудовые, познавательные, художественные, спортивные, организаторские дела. Отдельный раздел составляют комплексные, длительные дела, связанные с планированием, подготовкой и проведением коллективных творческих праздников. Все эти дела работают на сплочение и развитие коллектива. Подробно познакомиться с десятками конкретных КТД можно в самых различных источниках, но основным среди них можно считать «Энциклопедию коллективных творческих дел», неоднократно издававшуюся в Москве и Новосибирске. Мы приводим описания двух основных видов организаторских дел: «Коллективное планирование» и «Общий сбор» [12].

Коллективное творческое дело – это форма командообразования, обеспечивающая **активную и созидательную** позицию всех его участников на каждом из этапов подготовки, организации, проведения и анализа результатов.

1. Коллективное планирование – творческое организаторское дело, когда каждый член коллектива участвует в раскрытии перспектив, в поиске и выборе общих дел на новый период, в разработке конкретного плана таких дел.

Коллективное планирование – школа ответственности и заботы, самовоспитания и обучения важнейшим организаторским умениям, прежде

всего умению строить личную и общую радостную перспективу (ближнюю, среднюю, дальнюю).

Варианты и способы планирования

1. Перспективное планирование на длительный период.

Предварительно проводится такая работа:

- разведка важнейших дел или серий дел на пользу и радость своему коллективу, окружающим людям, далеким друзьям, в том числе перспективных дел, подготовка к которым будет продолжаться длительное время (например, зимний лагерный сбор, летний поход – путешествие или рейд), и постоянных дел-поручений, по очереди выполняемых микроколлективами;

- поиск и выбор героя (героев), жизнь которого будет изучаться как пример и образец в повседневной работе и самовоспитании;

- поиск и установление традиций (обычаев), организующих отдельные стороны жизни коллектива (например, ритуала ежемесячной смены командиров звеньев, бригад, групп, открытия и закрытия общего сбора, почета флага, знамени коллектива).

Перспективное планирование может происходить после создания коллектива, на первом общем сборе – дне рождения коллектива, на общем сборе-старте в начале нового года или этапа работы, после приезда в лагерь, перед походом, в начале нового года жизни коллектива после праздника дня его рождения.

Для того чтобы каждый член коллектива действительно стал активным участником перспективного планирования, можно использовать такие приемы коллективной организаторской деятельности:

- конкурс между первичными коллективами на лучшие предложения о содержании общей жизни;

- анкета-копилка типа «Хочу, чтобы было так» или «Думаю, мечтаю, предлагаю»;

- специальная газета-«молния»;

- закрытый конкурс на лучшие общие дела, когда предложения (индивидуальные и групповые) подаются в пакете под девизом вместе с другим (запечатанным) пакетом, в котором раскрывается авторство (эти вторые пакеты обнародуются только после рассмотрения и оценки всех предложений под девизами).

2. Составление плана общих дел коллектива на очередной срок (например, на месяц, на период школьного года, на осень, зиму и т. п., на неделю в лагере). Происходит на общем сборе-старте или на большом общем сборе. Здесь же определяется, кто будет участвовать в каждом деле (весь коллектив или отдельные первичные коллективы, по желанию или сводные объединения добровольцев) и кто будет организатором того или иного дела: или совет коллектива (он может быть избран на этом же сборе на новый срок – на месяц или на год), или специальный совет дела (штаб, ко-

миссия и т. п.) из представителей всех первичных коллективов, отвечающий за подготовку и проведение данного дела, или командир сводного отряда. Вот примерная схема такого плана общих дел, составленного общим сбором:

Таблица 34

Схема планирования «Наши дела»

Для кого наши КТД?	Что сделаем?	Кто участвует?	С кем вместе сделаем?	Кто организует?	Когда и где сделаем?
Для своего коллектива, школы, класса					
Для окружающих людей, для родного края					
Для далеких друзей					

Для того чтобы каждый член коллектива стал активным участником такого календарного планирования, можно использовать следующие приемы коллективной организаторской деятельности:

- разведку дел и друзей с такими маршрутами, как «Окружающая жизнь», «Семья и родные», «Далекие друзья», «Научные газеты и журналы», «Молодежные радиопередачи» (при этом лучше всего, если в разведку идут все микроколлективы; такая разведка может длиться несколько дней);
- открытый конкурс между первичными коллективами на лучшие предложения к плану или закрытый (под девизом) конкурс всех желающих;
- выпуск газеты-«молнии» с вопросами-задачами и копилкой предложений.

3. Разработка плана отдельного, наиболее важного, трудного или нового дела всеми членами коллектива (происходит на общих сборах-стартах). При этом руководитель коллектива может заранее (или на самом сборе) рассказать о значении и особенностях данного дела, о возможных вариантах его проведения; затем идет работа (на самом сборе в течение 15–30 минут или предварительно) по первичным микроколлективам, где каждый высказывает свои пожелания, после чего готовится коллективное предложение об этом деле (как лучше его провести) или проект этого дела; наконец, происходит смотр предложений или проектов, их защита, обсуждение, сообща отбираются самые удачные варианты или создается объединенный проект, составляется план предстоящего дела.

Каждый член совета коллектива (например, командир и вожатый звездочки или звеньевой) или совета дела организует работу по осуществлению намеченного, распределяет поручения. Обсуждают, как лучше их выполнить сообща; на совете представители микроколлективов отчитываются о сделанном, договариваются о совместных действиях, решают возникающие по ходу работы вопросы.

Советы организаторам коллективного планирования

В период подготовки к общему сбору (во время общей разведки дел и друзей, конкурса на лучшие предложения и т. д.) руководители и друзья коллектива помогают микроколлективам (лучше по секрету), устраивают их сборы «в гостях» (дома), подсказывают маршруты разведки, советуют провести те или иные дела (на выбор!), подбадривают, поддерживают и помогают развить (конкретизировать) предложения.

На самом общем сборе руководители и друзья коллектива действуют как заинтересованные, увлеченные общим поиском участники коллективного планирования – и в качестве ведущих, и в составе микроколлективов: помогают сравнивать различные варианты, учат ставить друг другу вопросы (например, во время защиты проектов), отбирать наиболее подходящие решения, кратко обобщать результаты обсуждения, формулировать решения.

Важно учить членов коллектива (и прежде всего личным примером!) относиться к своей работе как к части общего дела, как к заботе о коллективе, о его чести. С этих позиций нужно вести контроль за выполнением плана (самими членами коллектива вместе с друзьями, советом коллектива или дежурным микроколлективом), предъявлять требования, давать оценку действиям каждого и всех вместе.

Нельзя забывать, что коллективное планирование происходит тем успешнее, чем активнее все члены коллектива обсуждают свой собственный опыт (например, на сборах-«огоньках» или на больших общих сборах), извлекают из него уроки на будущее, а также чем вдумчивее они знакомятся с опытом других, сравнивают этот опыт со своим, учатся и на успехах, и на ошибках.

2. Общий сбор – высший орган коллектива, обсуждающий и решающий важнейшие вопросы его жизни. Правильно организованный общий сбор – незаменимое средство взаимного воспитания и самовоспитания, в особенности развития чувства ответственности за общее дело, за свой коллектив, за свои личные действия и поступки. Общий сбор открывает широкий простор для коллективного творчества, сплочения ребят и их старших друзей, формирования идейной убежденности, сознательной дисциплины, организаторских способностей, умения строить перспективу, планировать, искать и находить решения жизненно важных задач, отстаивать

вать правильное решение и признавать правоту других, оценивать дела, поступки, личные качества товарищей и свои собственные.

Примерные варианты общего сбора:

1. Сбор – рождение коллектива. Оформляет «лицо» коллектива: обсуждает и решает вопрос о названии коллектива (и микроколлективов), девизе, эмблеме, песне-гимне, традиционных праздниках и т. д.

2. Общий сбор-старт. Здесь происходит перспективное планирование жизни коллектива, составляется план общих дел на очередной срок, например, на месяц или на период школьного года (на осень, зиму, весну), разрабатывается план предстоящего творческого дела.

3. Общий сбор-огонек. Обсуждает проведенное коллективное творческое дело («по горячим следам») или жизнь коллектива за какое-то время, например, за месяц (в классном коллективе), или за два – три месяца, или за день (в походе, на лагерном сборе и т. д.), а также опыт других коллективов. Сделать разговор конструктивным помогают вопросы такого типа.

1. Что было хорошо? Что удалось? Понравилось? Почему?

2. Что не получилось? Не понравилось? Почему?

3. Что предлагаем на будущее?

4. Большой общий сбор – соединение сбора-огонька и сбора-старта. Проводится в том случае, если от обсуждения сделанного можно сразу же перейти к составлению плана общих дел на следующий срок (например, в классном коллективе – раз в месяц).

5. Экстренный общий сбор (в том числе сбор по тревоге, сбор-ЧП). Обсуждается какое-либо событие, требующее срочного решения коллектива. Созывается по инициативе совета коллектива, например, в связи с выпуском газеты-«молнии» или сообщением разведки.

6. Общий сбор «Откровенный разговор». Все члены коллектива по очереди (по кругу) говорят об одном из товарищей (например, о бывшем, а затем о будущем командире, председателе совета отряда или звена, бригады и т. п.) или (обычно после завершения многодневного сбора или определенного тематического периода) о каждом члене отряда, группы. Закон такого разговора: всю правду в глаза – о хорошем и о плохом, и никаких обид!

Во всех указанных выше вариантах общий сбор целесообразно строить как дружную заботу микроколлективов обо всем коллективе, о его чести, о его движении вперед, о его радостной, красивой, умной жизни, о помощи людям.

Участники сбора рассказываются по кругу, так, чтобы каждый видел всех и все видели каждого. Ведущий (или ведущие – кто-либо из ребят и один из их взрослых друзей) ставит вопросы, которые нужно обсудить и сообща решить (или напоминает эти вопросы, если они были объявлены раньше, до сбора). Затем дается время – в зависимости от характера и объема во-

просов – для совещания по микроколлективам (например, 10–15 минут). Сомкнувшись в тесные кружки, участники сбора сообща ищут решение вопросов-задач, причем каждый высказывает свое мнение, свое предложение, обдумывает сказанное товарищами. Руководитель микроколлектива сводит воедино все точки зрения и формулирует общее мнение. Если вопросов несколько, нужно договориться, кто по какому вопросу собирает мнения и предложения и будет выступать от имени всех.

Следующая часть общего сбора – выступления представителей от имени микроколлективов с мнениями и предложениями, свободное их обсуждение, возможно – спор, дискуссия, где каждый имеет право доказать свою правоту, раскрыть и обосновать преимущества своих предложений. Ведущий (или ведущие) направляет это обсуждение и делает вывод, к которому пришли участники общего сбора и с которым согласны все или по крайней мере большинство.

Советы организаторам общего сбора – высшего органа «власти»

Хорошо открывать и закрывать общий сбор любимой песней, а прощаться – девизом коллектива.

Если во время обсуждения возник новый острый вопрос, выявились взаимоисключающие точки зрения или предложения, стоит дать возможность снова подумать, посоветоваться по микроколлективам (чтобы каждый мог высказать свое отношение, выслушать всех товарищей). Для этого нужно выделить время (5–7 минут), затем представители микроколлективов выступают с тем мнением (или решением), которое сложилось в результате «внутренних» обсуждений.

Библиографический список

1. Авидон И. Тренинги формирования команды. материалы для подготовки и проведения / И. Авидон, О. Гончукова. – СПб. : Речь, 2008. – 280 с.
2. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с.
3. Бельчиков М. М. Деловые игры / М. М. Бельчиков, М. М. Бирштейн. – Рига, 1989.
4. Евтихов О. В. Тренинг лидерства: Монография / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 256 с.
5. Жуков Ю. М. Технология командообразования : учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М. : Аспект Пресс, 2008. – 320 с.
6. Иванов И. П. Энциклопедия коллективных творческих дел / И. П. Иванов – Новосибирск, 2003. – 194 с.

7. Игра в тренинге. Возможности игрового взаимодействия / под ред. Е. А. Левановой – СПб. : Питер, 2007. – 208 с.: ил.
8. Пузиков В. Г. Технология ведения тренинга / В. Г. Пузиков. – СПб. : Речь, 2007. – 224 с. : ил.
9. Сартан Г. Н. Тренинг командообразования / Г. Н. Сартан. – СПб. : Издательство «Речь», 2005. – 187 с.
10. Социальная психология: Практикум : учеб. пособие для студентов вузов / Г. М. Андреева, Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров и др.; под ред. Т. В. Фоломеевой. – М. : Аспект Пресс, 2009. – 480 с.
11. Турнер Д. Ролевые игры. Практическое руководство / Д. Турнер. – СПб. : Питер, 2002.
12. Фопель К. Групповая сплоченность. Психологические игры и упражнения. Пер. с нем. / К. Фопель. – М. : Генезис, 2010. – 336 с.

Заключение

Практикум завершен, но практика работы в команде не окончится никогда. Человек – существо социальное и наиболее эффективно реализует себя во взаимодействии с другими людьми, а успешность самореализации зависит от того, в какой команде действует человек.

За последние годы многое стало другим в нашем мире: подорвана вера в идеалы и истины, которые когда-то казались непререкаемыми; идет массовое увлечение всем зарубежным как в теории, так и на практике; на фоне отрицания опыта советского этапа в истории страны происходит постепенное забывание собственных достижений и традиций.

В период глобальных изменений, происходящих в современном мире, вступившем в эпоху третьей – Информационной цивилизации, невозможно лишь «вариться в собственном соку». Сегодня мы имеем такие возможности получать и использовать самые последние находки, которые и не снились прежним поколениям ученых и практиков. Но, по нашему глубокому убеждению, абсолютно бесперспективно и глупо забывать те методы и формы работы развития коллектива, которые годами и десятилетиями методом проб и ошибок разрабатывались нашими соотечественниками.

Мы хотим пожелать вам успехов в работе по созданию, развитию команд, удовлетворенности от взаимодействия с их участниками.

Будем признательны за отклики, которые можно направить по адресу: kafpsy_pgups@mail.ru

Библиография

1. *Авидон И.* Тренинги формирования команды. материалы для подготовки и проведения / И. Авидон, О. Гончукова. – СПб. : Речь, 2008. – 280 с.
2. *Адизесу И. К.* Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизесу. – СПб. : Питер, 2007.
3. *Аксенова Е. А.* Стратегический ассесмент. Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений : учеб. пособие для студентов вузов / Е. А. Аксенова. – М. : Аспект Пресс, 2008 – 352 с.
4. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом. Практикум : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с.
5. *Бельчиков М. М.* Деловые игры / М. М. Бельчиков, М. М. Бирштейн. – Рига, 1989.
6. *Евтихов О. В.* Тренинг лидерства : монография / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 256 с.
7. *Жуков Ю. М.* Технология командообразования : учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М. : Аспект Пресс, 2008. – 320 с.
8. *Зинкевич – Евстигнеева Т. Д.* Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т. Д. Зинкевич – Евстигнеевой. – СПб. : Речь, 2004. – 304 с.
9. *Иванов И. П.* Звено в бесконечной цепи / И. П. Иванов. – Рязань, 1994.
10. *Иванов И. П.* Коллективное творческое дело. Методические рекомендации / И. П. Иванов – Л., 1988.
11. *Иванов И. П.* Энциклопедия коллективных творческих дел / И. П. Иванов – М., 1998. – 156 с.
12. *Иванов И. П.* Энциклопедия коллективных творческих дел / И. П. Иванов – Новосибирск, 2003. – 194 с.
13. *Ильин В. А.* Социально-психологические основы командообразования: методология и базовые техники: учебное пособие. / В. А. Ильин – М. : Московский психолого-социальный институт, 2005. – 168 с.
14. *Игра в тренинге. Возможности игрового взаимодействия* / под ред. Е. А. Левановой – СПб. : Питер, 2007. – 208 с.: ил.
15. *Карлоф Б.* Вызов лидеров / Б. Карлоф, С. Седерберг. – М. : Аспект-пресс, 1996.
16. *Макаренко А. С.* Собрание сочинений. Т. 5, изд. / А. С. Макаренко. – М., 1951.

17. *Макаренко А. С.* Собрание сочинений. Т. 5, изд. / А. С. Макаренко. – М., 1957.
18. *Макаренко А. С.* Собрание сочинений. Т. 2, изд. / А. С. Макаренко. – М., 1984.
19. *Невис Э.* Организационное консультирование / Э. Невис. – СПб. : Изд-во Пирожкова, 2002. – С. 119.
20. *Ньюсторм В.* Организационное поведение / В. Ньюсторм, К. Дэвис. – СПб. : Питер, 2000. – 310 с.
21. *Общая психология. Учебник для пед. вузов / под ред. А. В. Петровского.* – М. : Изд-во «Просвещение», 1977.
22. *Пузиков В. Г.* Технология ведения тренинга / В. Г. Пузиков. – СПб. : Речь, 2007. – 224 с.: ил.
23. *Социальная психология: Практикум : учеб. пособие для студентов вузов / Г. М. Андреева, Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров и др.; под ред. Т. В. Фоломеевой.* – М. : Аспект Пресс, 2009. – 480 с.
24. *Сартан Г. Н.* Тренинг командообразования / Г. Н. Сартан. – СПб. : Издательство «Речь», 2005. – 187с.
25. *Спивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Издательство «Питер», 2000. – 416 с. : ил.
26. *Томпсон Л.* Создание команды / Л. Томпсон. – М. : Вершина, 2006.
27. *Турнер Д.* Ролевые игры. Практическое руководство / Д. Турнер. – СПб. : Питер, 2002.
28. *Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.* – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002.
29. *Фопель К.* Групповая сплоченность. Психологические игры и упражнения. Пер. с нем. / К. Фопель. – М. : Генезис, 2010. – 336 с.
30. *Юнг К. Г.* Аналитическая психология / К. Г. Юнг. – СПб. : МЦНК и Т «Кентавр» Институт личности ИЧП «Палантир», 1994. – с. 131.
31. <http://www.refbank.ru/uprpers/13/uprpers13.html>

Приложения

Приложение 1

Пример коллективного творческого дела «Оргдеятельностная игра – День рождения университета» (авторы А. В. Комарова, Т. В. Слотина)

Цель игры – моделирование деятельности студентов – волонтеров на праздничных мероприятиях, посвященных 200-летию университета.

Игра должна способствовать овладению умениями для осуществления волонтерской деятельности в конкретных условиях.

Игра проходила в 4 этапа.

1 этап – определение задачи игры, увлечение игрой, разделение всех студентов-волонтеров на группы в зависимости от игровой роли («волонтер», «гость», «наблюдатель», «участник штаба праздника») и разъяснение содержание ролей.

2 этап – подготовка к основной части игры по группам в соответствии с ролью.

3 этап – основная часть игры. Игровое пространство представляло собой станции, на каждой из которых разыгрывалась ситуация, требующая от участников игры поведения в соответствии с их ролью. Станции, их содержание определялись, исходя из реальных функций волонтеров на празднике. Подготовкой станций занимались «гости», координировал действия «штаб праздника».

4 этап – обсуждение итогов игры, анализ и оценка деятельности всех участников игры, перенос игровых результатов в реальные условия деятельности.

Описание ролей, задач, функций и этапов деятельности участников в соответствии с ролью

Волонтеры в процессе игры осваивают функции своей деятельности (встреча и сопровождение гостей, дежурство, помощь администрации в решении оперативных задач, дежурство (отвечают за порядок) и т. п.).

На каждой станции выполняются функции, исходя из ее содержания. Количество станций 5. На каждой игровая ситуация разыгрывается в течение 15 минут. Переход между станциями 5 минут.

Подготовка к игре.

В начале подготовка к игре осуществляется индивидуально, затем в группе с другими волонтерами.

Индивидуальное задание для подготовки к игре:

- продумать роль волонтера (поведение в различных ситуациях в соответствии с содержанием станций);

- продумать средства и ресурсы, которые необходимы для выполнения задания;

- создать оборудование, которое может помочь в разрешении проблемной ситуации (на листе бумаге заранее написать слово, которое будет обозначать оборудование, например, телефон, карта города и т. п.).

Примерный план действий на одной из станций.

Вокзал.

Необходимо получить информацию о встрече (номер поезда, вагона, время прибытия, ФИО гостя, подготовить таблицу – бейдж).

Найти гостя, приветствовать его.

Представить себя и программу дня.

Проводить до следующего пункта маршрута (для этого необходимо знать: место, время, транспорт).

В случае непредвиденной ситуации принимать адекватное ей решение, проявляя находчивость, мобильность, умение контактировать.

Коллективное задание для подготовки к игре

Обмен опытом, полученным в ходе индивидуальной подготовки. Уточнение своей роли, особенностей поведения. Дополнение оборудования.

Подготовка маршрутных листов

Гости

Каждый «гость» выполняет заданную игровую роль, которой он следует на одной из станций в течение всей игры.

Типы гостей.

Капризный гость.

Агрессивный гость.

Неразговорчивый гость.

Назойливый гость.

Упрямый гость.

Потерявшийся гость.

Очень общительный гость.

Гость, упавший в обморок.

Гость, желающий быть с другим гостем вместе.

Гость, приехавший не один.

Выбор игровой роли осуществляется в команде «гостей» для того, чтобы не было повторений.

Команда «гостей» также придумывает, организовывает и проводит одну из станций, на которой будет находиться всю игру.

Четко определяется место проведения станции, объекты, которые находятся на станции, ситуация игрового взаимодействия, проблемы с которыми столкнутся волонтеры на станции.

Необходимо:

- разработать станцию;
- придумать ситуацию игрового взаимодействия;
- продумать роль гостя (образ гостя, поведение гостя, эмоции гостя, вжиться в образ);
- продумать проблемную ситуацию;
- определить место станции;
- определить объекты, которые находятся на станции.

Примерные проблемные ситуации на станциях.

Вокзал. Опоздание поезда. Поезд приходит слишком рано – метро закрыто. Гость, которого встречает волонтер, не приехал или волонтер не встретил гостя. У гостя много тяжелых вещей. Гость по дороге к точке назначения хочет заехать еще куда-нибудь.

Гостиница (общежитие). Проблема с транспортом (долго нет, сломался и т. п.). В гостинице нет места. Знакомые гости хотят поселиться вместе, а места им забронированы в разных гостиницах.

Подобные ситуации должны быть придуманы для каждой станции.

Время работы станции для одной группы волонтеров 15 минут, количество групп волонтеров – 5.

Наблюдатель

Задача наблюдателя оценить эффективность деятельности волонтера.

Каждый наблюдатель сопровождает в течение игры конкретного волонтера и оценивает в первую очередь его эффективность, но может оценить эффективность и других волонтеров, поэтому на первой станции наблюдатели договариваются, кто из волонтеров будет для них объектом наблюдения. Дальнейшее движение по станциям связано с движением конкретного волонтера.

Подготовка к игре.

Индивидуальное задание:

- продумать роль наблюдателя (выбрать обязательные элементы, критерии оценки эффективности прохождения волонтерами станции в соответствии с ее спецификой);
- продумать средства, ресурсы, необходимые для решения поставленной задачи;
- подготовить оборудование.

Примерные критерии оценки для наблюдателей

Волонтер/ Критерии	Общительность	Доброжелательность	Время	Находчивость	Мобильность	Включенность
1 станция						
2 станция						

Коллективное (групповое) задание:

- уточнить критерии с другими наблюдателями;
- распределиться по пяти станциям, дальнейшее движение будет связано с конкретным волонтером.

В ходе игры наблюдатель не включается в деятельность волонтера, но отмечает для себя и последующего обсуждения собственные варианты решения проблемных ситуаций, с которыми сталкивается волонтер.

Штаб

Штаб выступает в игре в роли организатора и координатора игры.

Во время игры представители штаба находятся на станциях. Один из членов штаба, выполняющий функцию общего руководства, следит за ходом игры, оказывает помощь всем игрокам.

Функции штаба:

- координирует подготовку к игре;
- организует коллективную стадию работы;
- проверяет готовность к игре (готовность маршрутных листов, готовность станций, готовность волонтеров, наблюдателей, гостей);
- организует, помогает и координирует подготовку станции вместе с командой «гостей» и в ее функционирование в процессе игры;
- раздает необходимую информацию для выполнения задания на станции перед ее началом (например, раздать данные о госте, времени прибытия поезда и т. п.);
- отслеживает эмоционально-психологическую ситуацию на станции;
- оценивает качество и эффективность выполнения волонтерами задания на станции (по критериям – общительность (умение контактировать), доброжелательность, находчивость, мобильность, включенность и др.).

Описание станций

Вокзал

Ситуация: Встреча волонтерами гостей, приезжающих на любой из вокзалов Санкт-Петербурга. Сопровождение волонтерами гостей до места назначения.

Объекты: вокзал, перрон, транспорт, точка прибытия гостя.

Станция находится: холл 1 этажа

Время пребывания волонтеров на станции – 15 минут

Гостиница (общежитие)

Ситуация: Сопровождение волонтером гостя к месту проживания. Помощь гостю со стороны волонтера в заселении. Сопровождение волонтером гостя от места проживания в университет (или любое место согласно программе праздника)

Объекты, действующие на станции: точка отправления, транспорт, гостиница, транспорт, точка прибытия.

Станция находится:

Время пребывания волонтеров на станции – 15 минут.

Университет

Ситуация. Встреча волонтерами гостей в холле университета. Регистрация гостей. Сопровождение волонтерами гостей на заседание Ученого совета – проводить и рассказать об истории университета (если будет необходимо), показать места общего пользования (столовая, туалет, гардероб и др.)

Объекты, действующие на станции: холл университета, место регистрации, зал заседаний, места общего пользования.

Станция находится:

Время пребывания волонтеров на станции – 15 минут.

Петропавловская крепость

Ситуация. Сопровождение волонтерами гостей в поездке по маршруту университет – Петропавловская крепость – университет. Сопровождение волонтерами гостей во время посещения Петропавловской крепости (путь: автобус – Петропавловский собор – автобус). Рассказ волонтерами гостям об истории Петропавловской крепости, основных исторических событиях, с ней связанных.

Объекты, действующие на станции: холл университета, автобус, Петропавловская крепость (вход/выход, собор), место прибытия.

Станция находится:

Время пребывания волонтеров на станции – 15 минут.

Ледовый дворец

Ситуация: Сопровождение волонтерами гостей по маршруту университет – Ледовый дворец – точка прибытия. Оказание волонтерами помощи

гостям в регистрации, в ориентации в Ледовом дворце. Организация волонтерами дежурства в Ледовом дворце.

Объекты, действующие на станции: холл университета, автобус (или другой вид транспорта), холл Ледового дворца, зал Ледового дворца.

Станция находится:

Время пребывания волонтеров на станции – 15 минут.

Определение уровня общительности

Методика В. Ф. Ряховского (Рогов Е. И., 2002). Предназначена для выявления уровня коммуникабельности, способности устанавливать контакт, в том числе с незнакомыми людьми. Методика состоит из 16 вопросов. Данная методика может использоваться для диагностики испытуемых не младше 15 лет.

Инструкция. Вашему вниманию предлагается несколько простых вопросов. Отвечайте быстро, однозначно: «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?

2. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо собрании, совещании или тому подобном мероприятии?

3. Вы не откладываете визит к врачу до последнего момента?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время)?

7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане или в кафе вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть собственные, сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких чужих мнений на этот счет вы не приемлите. Так ли это?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли вы промолчать и не вступать в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

Ключ

За ответы «да» поставьте 2 очка, «иногда» – 1 очко, «нет» – 0 очков. Полученные очки суммируйте и по классификатору определите, к какой категории людей вы относитесь.

Классификатор к тесту В. Ф. Ряховского

30–32 очка. Вы явно некоммуникабельны, и вам и вашим близким от этого не легко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

25–29 очков. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой.

19–24 очка. Вы в известной степени общительны, в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Но эти недостатки исправимы.

14–18 очков. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

9–13 очков. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что может вызвать раздражение у окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Иногда не хватает усидчивости и терпения.

4–8 очков. Вы, должно быть, всегда в курсе всех дел, любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями.

3 очка и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер: вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважение к другим людям, к их мнению.

**Оценка коммуникативных и организаторских способностей
(КОС-2) (источник – Никиреев Е. М., 2004)**

Данная методика (КОС-2) предназначена для выявления коммуникативных и организаторских склонностей личности (умение четко и быстро устанавливать деловые и товарищеские контакты с людьми, стремление расширять контакты, участие в групповых мероприятиях, умение влиять на людей, стремление проявлять инициативу и т. д.) («Практическая психодиагностика», 2004).

Методика содержит 40 вопросов. Время выполнения методики 10–15 минут.

Данная методика может использоваться для диагностики испытуемых не младше 8 лет.

Инструкция. На каждый предложенный вопрос ответьте, пожалуйста, «да» или «нет».

1. Есть ли у вас стремление к изучению людей и установлению знакомств с различными людьми?
2. Нравится ли вам заниматься общественной работой?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненной вам кем-либо из ваших товарищей?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Много ли у вас друзей, с которыми вы регулярно общаетесь?
6. Часто ли вам удается склонить большинство товарищей к принятию ими вашего мнения?
7. Верно ли, что вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли некоторые помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли вам отказаться от своих планов?
9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?
10. Любите ли вы придумывать или организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли вам включаться в новые для вас компании (коллективы)?
12. Часто ли вы откладываете на другие дни дела, которые нужно было выполнить сегодня?
13. Легко ли вам устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли вы добиться, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?
15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?

16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполненных обещаний, обязательств?

17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?

18. Часто ли в решении сложных вопросов вы принимаете инициативу на себя?

19. Раздражают ли вас окружающие люди, и хочется ли вам побыть одному?

20. Правда ли, что вы плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?

21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?

22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удастся закончить начатое дело?

23. Испытываете ли вы затруднение, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения со знакомыми?

25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?

26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших друзей?

27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди незнакомых людей?

28. Верно ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?

29. Полагаете ли вы, что вам не представляет особого труда внести оживление в малознакомую группу?

30. Принимаете ли вы участие в общественной работе?

31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых?

32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято коллегами или друзьями?

33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомый коллектив?

34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у вас много друзей?

38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих друзей?

39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих коллег?

Ключ

Коммуникативные склонности: положительные ответы – 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37; отрицательные ответы – 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Организаторские склонности: положительные ответы – 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38; отрицательные ответы – 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Для качественной оценки результатов необходимо сопоставить ответы испытуемых с ключом и подсчитать количество совпадений отдельно по 1 и 2 шкале.

Затем необходимо вычислить оценочные коэффициенты коммуникативных (K_k) и организаторских (K_o) склонностей как отношения совпадающих ответов по коммуникативным склонностям (K_x) и организаторским склонностям (O_x) к максимально возможному числу совпадений (20), по формулам:

$$K_k = \frac{K_x}{1} \text{ и } K_o = \frac{O_x}{20}.$$

Для качественной оценки результатов необходимо сопоставить полученные коэффициенты со шкальными оценками (табл. 1).

Таблица 1

Шкала оценок коммуникативных и организаторских склонностей

Кк	Ко	Шкальная оценка
0,10–0,45	0,20–0,55	1
0,45–0,55	0,56–0,65	2
0,56–0,65	0,66–0,70	3
0,66–0,75	0,71–0,80	4
0,75–1,00	0,81–1,00	5

При анализе полученных результатов необходимо учитывать следующие параметры:

1. Испытуемые, получившие оценку 1, характеризуются низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

2. Испытуемым, получившим оценку 2, коммуникативные и организаторские склонности присущи на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новой компании, коллективе, предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства, испытывают трудности в установлении контактов с людьми и в высту-

плении перед аудиторией, плохо ориентируются в незнакомой ситуации, не отстаивают свое мнение, тяжело переживают обиды, проявление инициативы в общественной деятельности крайне занижено, во многих делах они предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

3. Для испытуемых, получивших оценку 3, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают свое мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Эта группа испытуемых нуждается в дальнейшей серьезной и планомерной воспитательной работе по формированию и развитию коммуникативных и организаторских склонностей.

4. Испытуемые, получившие оценку 4, относятся к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким, друзьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации. Все это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

5. Испытуемые, получившие высшую оценку – 5, обладают очень высоким уровнем проявления коммуникабельности и организаторских склонностей. Они испытывают потребность в коммуникативной и организаторской деятельности и активно стремятся к ней, быстро ориентируются в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, инициативны, предпочитают в важном деле или в создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают свое мнение и добиваются, чтобы оно было принято товарищами, могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать всякие игры, мероприятия, настойчивы в деятельности, которая их привлекает. Они сами ищут такие дела, которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникации и организаторской деятельности.

Определение стратегий поведения

С помощью адаптированной Н. В. Гришиной методики К. Томаса можно определить типичные способы реагирования в конфликтных ситуациях («Лучшие психологические тесты», 1992).

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждую из 5 возможных стратегий 12 суждениями. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар.

Данная методика может использоваться для диагностики испытуемых не младше 16 лет.

Инструкция. В каждой паре вам надо выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики вашего обычного поведения.

1. А. Я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
Б. Прежде чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.
2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.
3. А. Я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.
Б. Я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
6. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.
Б. Я стараюсь добиться своего.
7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
Б. Я считаю возможным согласиться в чем-то, чтобы добиться другого.
8. А. Я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. А. Я твердо стремлюсь добиться своего.
Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. А. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. А. Я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне на встречу.
13. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.
14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
15. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.
16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. А. Я настойчиво добиваюсь своего.
Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
19. А. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.
Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть все наши разногласия.
Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

- Б. Я склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.
Б. Я отстаиваю свои желания.
23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
Б. Я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
24. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.
Б. Я пытаюсь убедить другого прийти к компромиссу.
25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.
Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
27. А. Я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
28. А. Я настойчиво стремлюсь добиться своего.
Б. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.
29. А. Я предлагаю среднюю позицию.
Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.
Б. Я занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Ключ

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

Количество баллов, набранные испытуемым по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Определение доминирующей стратегии во взаимодействии

Методика «Понимание пословиц» («Практикум по общей, экспериментальной и прикладной психологии», 2001).

Методика состоит из 35 пословиц, преимущественно русских. Данная методика может использоваться для диагностики испытуемых не младше 16–17 лет.

Инструкция. Ваша задача прослушать пословицу и по пятибалльной шкале оценить, насколько она отражает ваше отношение к окружающим людям и ваше типичное поведение. **5 баллов** ставится, если поведение, описанное в пословице, типично для вас. **4 балла** – если вы часто ведете себя так, как описано в пословице. **3 балла** – иногда. **2 балла** – редко. **1 балл** – никогда, такое поведение вам несвойственно.

Для быстрого подсчета результатов, их рекомендуется заносить в бланк

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

Список пословиц

1. Худой мир лучше доброй ссоры.
2. Если вы можете заставить другого думать так, как вы хотите, заставьте его делать так, как вы думаете.
3. Мягко стелет, да жестко спать.
4. Рука руку моет.
5. Ум хорошо, а два лучше.
6. Из двух спорщиков умнее тот, кто первым замолчит.
7. Кто сильнее, тот и правее.
8. Не подмажешь, не поедешь.
9. С паршивой овцы – хоть шерсти клок.
10. Правда то, что мудрый знает, а не то, о чем все болтают.
11. Кто ударит и убежит, тот может драться и на следующий день.
12. Слово «победа» четко написано только на спинах врагов.
13. Убивай врагов своей добротой.
14. Честная сделка не вызывает ссоры.
15. Ни у кого нет полного ответа, но у каждого есть, что добавить.
16. Держись подальше от людей, которые не согласны с тобой.

17. Сражение проигрывает тот, кто верит в победу.
18. Доброе слово не требует затрат, а ценится дорого.
19. Ты – мне, я – тебе.
20. Только тот, кто откажется от своей монополии взамен на истину, сможет извлечь пользу из истин, которыми обладают другие.
21. Кто спорит – гроша не стоит.
22. Кто не отступает, тот обращает в бегство.
23. Ласковый теленок двух маток сосет, а упрямый – ни одной.
24. Кто дарит, друзей наживает.
25. Выноси заботы на свет и держи с другими совет.
26. Лучший способ решать конфликты – избегать их.
27. Семь раз отмерь, один раз отрежь.
28. Кротость торжествует над гневом.
29. Лучше синица в руках, чем журавль в облаках.
30. Чистосердечие, честность и доверие сдвигают горы.
31. На свете нет ничего, что заслуживало бы спора.
32. В этом мире есть две породы людей: победители и побежденные.
33. Если в тебя швырнули камень – брось в ответ кусок ваты.
34. Взаимные уступки прекрасно решают дела.
35. Комай и комай без усталости – докапаешь до истины.

Ключ. Суммируйте количество баллов по столбикам. Максимально возможное значение суммы 35 баллов, минимальное – 7 баллов. Чем ближе результаты к максимальному значению, тем больше вам свойственен данный тип поведения.

Интерпретация значений

1 столбик – тип «черепашка». Уход под панцирь, отказ от достижения целей и от участия во взаимоотношениях с другими участниками, один из вариантов самодостаточности. Можно соотнести со стратегией «избегания» по К. Томасу.

2 столбик – тип «акула». Силовая стратегия цели, спорная ситуация решается выигрышем только для себя. Можно соотнести со стратегией «напористости, соперничества» по К. Томасу.

3 столбик – тип «медвежонок». Характерно сглаживание углов, может жертвовать успехом ради сохранения хороших взаимоотношений. Можно соотнести со стратегией «приспособления» по К. Томасу.

4 столбик – тип «лиса». Стратегия хитроумного компромисса, при хороших взаимоотношениях добивается осуществления своих целей. Можно соотнести со стратегией «компромисс» по К. Томасу.

5 столбик – тип «сова». Ценит и цели, и взаимоотношения, открыто определяет позиции и пути выхода в совместной работе по достижению целей. Стремится найти решения, удовлетворяющие всех участников. Можно соотнести со стратегией «сотрудничества» по К. Томасу.

Определение самоконтроля в общении

Тест М. Снайдера позволяет оценить самоконтроль в общении (Рогов Е. И., 1999).

Методика содержит 10 утверждений.

Инструкция. Внимательно прочтите 10 предложений. Каждое из них вы должны оценить как верное или неверное применительно к себе. Если предложение кажется вам верным или преимущественно верным, поставьте рядом с порядковым номером букву «В», если неверным или преимущественно неверным – букву «Н». Данная методика может использоваться для диагностики испытуемых не младше 14 лет.

1. Мне кажется трудным искусство подражать повадкам других людей.
2. Я бы, пожалуй, мог «свалить дурака», чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.
10. Я не всегда такой, каким кажусь.

Ключ. По 1 баллу начисляется за ответ «Н» на вопросы №№ 1, 5 и 7 и за ответ «В» на все остальные вопросы. Все баллы суммируются. Если вы искренне отвечали на вопросы, то о вас, по-видимому, можно сказать следующее.

0–3 балла. У вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво и вы не считаете нужным изменяться в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают вас «неудобным» в общении по причине вашей прямолинейности.

4–6 баллов. У вас средний коммуникативный контроль, вы искренни, но не сдержаны в своих эмоциональных проявлениях. Принимаете во внимание особенности партнеров по взаимодействию.

7–10 баллов. У вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо

чувствуете и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

Люди с высоким самоконтролем в общении, по М. Снайдеру, постоянно следят за собой, хорошо знают, где и как себя вести, управляют выражением своих эмоций. Вместе с тем, у них затруднена спонтанность самовыражения, они не любят непрогнозируемых ситуаций. Их позиция: «Я такой, какой я есть в данный момент». Люди с низким коммуникативным контролем более непосредственны в проявлении эмоций, открыты, у них более устойчивое «Я», мало подверженное изменениям в различных ситуациях.

Определение потребности в общении, методика Ю. М. Орлова
(источник – Ильин Е. П., 2000)

Инструкция. Внимательно прочитайте следующие положения. Если согласны, то поставьте «+», если не согласны, то «-».

1. Мне доставляет удовольствие участвовать в различного рода торжествах.
2. Я могу подавить свои желания, если они противоречат желаниям моих товарищей.
3. Мне нравится высказывать кому-либо свое расположение.
4. Я больше сосредоточен на приобретении влияния, дружбы.
5. Я чувствую, что в отношении к моим друзьям у меня больше прав, чем обязанностей.
6. Когда я узнаю об успехе своего товарища, у меня почему-то ухудшается настроение.
7. Чтобы быть удовлетворенным собой, я должен кому-то в чем-то помочь.
8. Мои заботы исчезают, когда я оказываюсь среди товарищей по работе.
9. Мои друзья мне основательно надоели.
10. Когда я делаю плохую работу, присутствие людей меня раздражает.
11. Прижатый к стене, я говорю лишь ту долю правды, которая, по моему мнению, повредит моим друзьям и знакомым.
12. В трудной ситуации я больше думаю не столько о себе, сколько о близком человеке.
13. Неприятности у друзей вызывают у меня такое состояние, что я могу заболеть.
14. Мне приятно помогать другим, если даже это доставит мне значительные хлопоты.
15. Из уважения к другу я могу согласиться с его мнением, даже если он не прав.
16. Мне больше нравится приключенческие рассказы, чем рассказы о любви.
17. Сцены насилия в кино внушают мне отвращение.
18. В одиночестве я испытываю тревогу и напряженность больше, чем когда я нахожусь среди людей.
19. Я считаю, что основной радостью в жизни является общение.
20. Мне жалко брошенных собак и кошек.
21. Я предпочитаю иметь поменьше друзей, но более мне близких.
22. Я люблю бывать среди друзей.
23. Я долго переживаю ссоры с близкими.

- 24. У меня определенно больше близких людей, чем у многих других.
- 25. Во мне больше стремления к достижениям, чем к дружбе.
- 26. Я больше доверяю собственным интуиции и воображению в мнении о людях, чем суждению о них других людей.
- 27. Я придаю больше значения материальному благополучию и престижу, чем радости общения с приятными мне людьми.
- 28. Я сочувствую людям, у которых нет близких друзей.
- 29. По отношению ко мне люди часто неблагодарны.
- 30. Я люблю рассказы о бескорыстной дружбе и любви.
- 31. Ради друга я могу пожертвовать всем.
- 32. В детстве я входил в одну «тесную» компанию.
- 33. Если бы я был журналистом, мне нравилось бы писать о дружбе.

Обработка результатов. Ответ по каждому пункту оценивается в 1 балл. Баллы проставляются только при ответе «да» по следующим пунктам: 1, 2, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, , 28, 30, 31, 32, 33.; только при ответе «нет» – по пунктам: 3, 4, 5, 6, 10, 15, 16, 25, 27, 29.

Чем больше сумма баллов, тем больше потребность в общении.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Психология командообразования

Направление подготовки _____
 Профиль подготовки психология 030300 _____
 Квалификация (степень) выпускника бакалавр _____
 Форма обучения очная _____

Семестр	Общий объем курса, час.	Лекции, час.	Практ. занятия, час.	Лаборат. работы, час.	СРС, час.	Форма контроля экз./зачет
5	64			36	28	зачет

ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целями освоения дисциплины (модуля) «Психология командообразования» являются: ознакомление бакалавров с теориями и технологиями формирования команд; формирование представления о видах и структуре команд, групповой динамики, функциях и структуре командообразования.

В процессе освоения данной дисциплины бакалавр формирует и демонстрирует следующие профессиональные компетенции: способность и готовность к:

- *восприятию личности другого, эмпатии, установления доверительного контакта и диалога, убеждению и поддержки людей (ОК-7);*
- *осуществлению стандартных процедур оказания помощи индивиду, группе, организации психологической помощи с использованием традиционных методов и технологий (ПК-4);*
- *проведению стандартного прикладного исследования в определенной области психологии (ПК-12);*
- *способности и готовности к анализу взаимодействия в трудовом коллективе (ПК-21);*
- *проведению работ с кадровым составом с целью отбора кадров и создания психологического климата, способствующего оптимизации производственного процесса (ПК-22).*

Задачи дисциплины

- ознакомление слушателей с основными понятиями данной дисциплины;

- формирование представлений об основных теориях и технологиях командообразования, теориях лидерства, о восприятии человека человеком в процессе совместной деятельности;
- ознакомление с практической направленностью данного курса;
- развитие умений формирования и психологического сопровождения команд, создание условий для эффективного командообразования, самостоятельной работы и решения практических задач;
- осуществление психологического анализа функционирования команд.

МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВПО БАКАЛАВРА

Дисциплина «Психология командообразования» представляет собой вариативную часть от общей профессиональной части профессионального цикла (Б.2), которая дает возможности расширения и/или углубления знаний, умений, навыков и компетенций, определяемых содержанием базовых (обязательных) модулей, позволяет обучающимся получить углубленные знания и навыки для успешной профессиональной деятельности и /или продолжения профессионального образования в магистратуре. Дисциплина «Психология командообразования» формирует и опирается на знания и умения, приобретаемые бакалаврами в ходе изучения обязательного модуля «Социальная психология».

КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «Психология командообразования»

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

знать: современные проблемы и тенденции развития психологии командообразования; основные технологии командообразования, процедуры оказания психологической помощи организациям по эффективному командообразованию, цели и основные социально-психологические теории, описывающие процесс командообразования; основные определения курса: группа, команда, коллектив, формальные и неформальные группы, групповая динамика и групповые процессы в разного вида командах, командные роли, принципы работы команды, типологический и ролевой подходы к формированию команд, стили руководства, типология лидерства, типы и формы управления, типы организационной культуры; связь управленческих ролей, организационных культур, управленческих форм, типов совместной деятельности;

уметь: анализировать и сопоставлять современные теории командообразования в динамике психологической науки, формировать команды

различного типа, осуществлять психологическое сопровождение деятельности команды на разных этапах ее развития, решать задачи по управлению процесса командообразования в условиях реально действующих производственных структур, выявлять специфику психического функционирования человека в условиях работы в команде, формировать и реализовывать программы и технологии, направленные на эффективное командообразование;

владеть: приемами комплексного профессионального воздействия на уровень функционирования личности в условиях работы команд различного типа, с целью гармонизации психического функционирования человека, техниками командообразования, базовыми формами, методами и методическими приемами командообразования, базовыми методами планирования и анализа процесса тренинга.

СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «Психология командообразования»

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 64 часа.

№ п/п	Семестр	Номер недели	Раздел дисциплины	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)					Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практ. семинар, колоков.	Лаб. раб	Курсов. проект/реферат	СРС	
1	5	1	Основные понятия и характеристики: группа – команда – коллектив		0	2		2	Доклад
2	5	2	Групповая динамика и этапы деятельности команды.			4			Собеседование, проверка самостоятельных работ
3	5	3	Личность в команде. Командные роли Комплектование команд.			8		1	Собеседование, проверка самостоятельных работ
4	5	4	Стили управления. Руководитель и коллектив			4		1	Собеседование, проверка самостоятельных работ
5	5	5	Технологии командообразования			18		12	Собеседование, проверка самостоятельных работ
			<i>Итого</i>	64	0	36	0	28	

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Основные понятия и характеристики: группа – команда – коллектив

Понятия группы, команды, коллектива: их сходство и различия.

Оценка эффективности взаимодействия и результативности команды.

Группой, трудовой (производственный) коллектив, рабочие (целевые) группы, комитеты и комиссии; команды. Понятия коллектив и команда, различие между рабочей группой и командой. Принципы работы команды. «Плюсы» и «минусы» организации команды. Мониторинг эффективности команды в целом: уровень эффективности межличностного взаимодействия, уровень согласованности действий в работе на общий результат, уровень результативности и продуктивности

Раздел 2. Групповая динамика и этапы деятельности команды

Групповая динамика. Стадии, этапы и процессы образования команды. Основные стадии организации коллективного творческого дела. Стадии развития организации. Циклы развития организации. Этапы командообразования в логике динамического подхода. Логика развивающих действий КТД. Функционирование команды в ситуации стресса. Психологическое сопровождение команды в ситуациях конфликта, раскола и распада.

Раздел 3. Личность в команде. Командные роли. Комплектование команд

Оценка личностных и деловых качеств. Вербальная и невербальная диагностика образа человека. Смыслоразножизненные ориентации. Направленность личности.

Типологии групповых ролей.

Формирование команд: типы команд, подходы к комплектованию команд, (типологический, ролевой и др. подходы). Принципы организации команды.

Типология ролей в команде.

Комплектование команд. Комплектование проектных групп.

Виды проектных групп: команда специалистов, межфункциональная команда, виртуальная команда, команда перемен.

Типологические подходы для комплектации проектных групп. Модель Д. У. Кейрси.

Комплектование управленческих команд. Ролевой подход в комплектовании управленческих команд. Ролевые подходы Р. М. Белбина, Марджерисона – МакКена, Т. Ю. Базарова.

Концепция командных ролей Р. М. Белбина. Модель Т. Ю. Базарова «Управленческие роли»

Модель «Колесо Марджерисона – МакКенна».

Раздел 4. Стили управления. Руководитель и коллектив

Стили руководства. Типология лидерства. Оценка личностных и деловых качеств лидера. Подготовка командных лидеров

Стили управления: авторитарный, демократический, либерально-анархический, непоследовательный (алогичный).

Типы и формы управления: коллективистская форма, рыночная форма, бюрократическая форма, демократическая форма.

Типы организационной культуры: бюрократическая, органическая, предпринимательская, партиципативная

Связь управленческих ролей, организационных культур, управленческих форм, типов совместной деятельности.

Раздел 5. Технологии командообразования

Формы командообразования. Деловые игры. Коммуникативные игры. Сюжетно-ролевые игры. Стратегические игры. Сюжетно-динамические игры. Групподинамические тренинги. Тренинги профессиональных навыков (умений). Тренинг лидерства. Комплексные тренинги командной сыгровки. Коллективные творческие дела. Командный коучинг.

Методы командообразования. Обучающие методы: упражнения, минилекции, миниигры. Организационные методы: распределение ролей, разделение на группы, подведение итогов и др. Методы решения проблем: мозговой штурм, дискуссия, диалектические методы решения проблем.

Методические приемы командообразования.

ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации программы дисциплины «Психология командообразования» используются различные образовательные технологии – во время аудиторных занятий (36 ч.) в виде лекций с использованием ПК и компьютерного проектора (Microsoft Power Point 2003) для презентации лекций.

Лабораторные занятия (36 ч.) проводятся с использованием деловых игр, компьютерного класса с использованием специальных программ, самостоятельная работа студентов подразумевает работу под руководством

преподавателя (творческие задания, консультации и помощь в написании рефератов, докладов и при выполнении практических работ) и индивидуальную работу студента в компьютерном классе.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Вид работы	Тема работы (<i>эссе, реферат, курсовой проект и др.</i>)
	Системообразующие признаки управленческой команды
	Системообразующие признаки проектной команды
	Базовые ценности при формировании команды
	Диагностика командного взаимодействия
	Диагностика стадий жизненного цикла команд
	Диагностика лидерских, коммуникативных, организаторских способностей
	Социализация личности в команде
	Особенности протекания конфликтов в команде
	Возможности управления конфликтами в команде
	Факторы, повышающие эффективность лидерства в условиях команды
	Проблемы, возникающие при работе с командами
	Групповые механизмы психологической защиты
	Формирование команд: возрастной аспект
	Формирование команд: гендерный аспект
	Движение команды в логике модели TOTE
	Движение команды в логике модели SCORE
	Проблема делегирования полномочий руководителем в командной работе
	Профессионально важные качества специалиста, работающего с командой
	Функционирование команды в стрессовых ситуациях
	Самоуправляемая команда

Контрольные вопросы

1. Группа. Команда. Коллектив. Определение и сравнение понятий.
2. Принципы работы команды.
3. Виды групп.
4. Групповая динамика. Определение и особенности.
5. Этапы деятельности команды.

6. Определение управленческой команды.
7. Коллективная творческая деятельность и ее стадии.
8. Основные методы и методики изучения групп, групповой динамики.
9. Типологии групповых ролей.
10. Модели управленческих ролей.
11. Типологический подход к комплектованию команды
12. Команда и лидер. Виды лидеров, их особенности.
13. Особенности процесса социализации личности в группе.
14. Стили управления.
15. Типичные проблемы, возникающие в команде.
16. Самоуправляемая команда.
17. Оценка деловых и коммуникативных качеств лидера.
18. Типы организаторской культуры.
19. Формы командообразования.
20. Методы и методические приемы командообразования.
21. Сюжетно-ролевая игра.
22. Групподинамические тренинги.
23. Современные способы анализа и оценки эффективности тренинга.
24. Деятельность команды в условиях стресса
25. Психологическое сопровождение команды на стадии раскола

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) ПСИХОЛОГИЯ ОБЩЕНИЯ

Основная литература:

1. Жуков Ю. М. Технология командообразования : учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – М. : Аспект Пресс, 2008. – 320 с.
2. Зинкевич – Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / под ред. Т. Д. Зинкевич – Евстигнеевой. – СПб. : Речь, 2004. – 304 с.
3. Ильин В. А. Социально-психологические основы командообразования : методология и базовые техники: учебное пособие / В. А. Ильин – М. : Московский психолого-социальный институт, 2005. – 168 с.
4. Социальная психология: Практикум: учеб. пособие для студентов вузов / Г. М. Андреева, Е. А. Аксенова, Т. Ю. Базаров и др.; под ред. Т. В. Фолomeевой. – М. : Аспект Пресс, 2009. – 480 с.
5. Сартан Г. Н. Тренинг командообразования / Г. Н. Сартан. – СПб. : Издательство «Речь», 2005. – 187с.
6. Томпсон Л. Создание команды / Л. Томпсон. – М. : Вершина, 2006.

Дополнительная литература:

1. *Аксенова Е. А.* Стратегический ассесмент. Как сформировать человеческий ресурс организационных изменений : учеб. пособие для студентов вузов / Е. А. Аксенова. – М. : Аспект Пресс, 2008 – 352 с.
2. *Базаров Т. Ю.* Управление персоналом. Практикум : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации» / Т. Ю. Базаров. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 239 с.
3. *Бельчиков М. М.* Деловые игры / М. М. Бельчиков, М. М. Бирштейн. – Рига, 1989.
4. *Иванов И. П.* Энциклопедия коллективных творческих дел / И. П. Иванов. – Новосибирск, 2003. – 194 с.
5. *Ильин В. А.* Социально-психологические основы командообразования : методология и базовые техники: учебное пособие / В. А. Ильин – М. : Московский психолого-социальный институт, 2005. – 168 с.
6. *Турнер Д.* Ролевые игры. Практическое руководство / Д. Турнер. – СПб.: Питер, 2002.
7. *Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.* – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002.
8. *Фопель К.* Групповая сплоченность. Психологические игры и упражнения. Пер. с нем. / К. Фопель. – М. : Генезис, 2010. – 336 с.
9. *Юнг К. Г.* Аналитическая психология / К. Г. Юнг. – СПб. : МЦНК и Т «Кентавр» Институт личности ИЧП «Палантир», 1994. – с. 131.

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) «Психология командообразования»

Для материально-технического обеспечения дисциплины «Психология командообразования» используются компьютерный класс, специализированная аудитория для проведения тренингов с мультимедийным проектором и видеоаппаратурой.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО с учетом рекомендаций и ПрООП ВПО по направлению и профилю подготовки 030300 Психология.

Авторы: канд. психол. н., доцент кафедры А. В. Комарова, Т. В. Слотина.

Содержание

Введение	3
Группа – команда – коллектив	13
Групповая динамика и этапы деятельности команды.....	27
Личность. Группа. Команда.....	36
Типологии групповых ролей	66
Стили управления. Руководитель и коллектив.....	113
Формы, методы и методические приемы командообразования	127
Заключение	183
Библиография	184
Приложения.....	186

Учебное издание

**Ситников Валерий Леонидович,
Комарова Александра Владимировна,
Слотина Татьяна Викторовна**

**ПРАКТИКУМ ПО ПСИХОЛОГИИ
КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ**

Учебное пособие

Редактор и корректор *Т. А. Власова*
Компьютерная верстка *Л. А. Каратановой*

План 2010 г., № 46

Подписано в печать с оригинал-макета 04.04.2011.

Формат 60×84 1/16. Бумага для множ. апп. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 13,5. Тираж 300 экз.

Заказ 322.

Петербургский государственный университет путей сообщения.

190031, СПб., Московский пр., 9.

Типография ПГУПС. 190031, СПб., Московский пр., 9.