

Министерство образования и науки Российской Федерации
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова
Кафедра психологии труда и организационной психологии

Е. В. Маркова, Ю. В. Филиппова

**Групповые формы
работы с персоналом.
Организационный тренинг**

Методические указания

*Рекомендовано
Научно-методическим советом университета
для студентов, обучающихся по направлению
«Психология»*

Ярославль 2011

УДК 159.9:331
ББК Ю 941.1я73
М 27

*Рекомендовано
Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного издания. План 2011 года*

Рецензент
кафедра психологии труда и организационной психологии
Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова

Маркова, Е. В. Групповые формы работы с персоналом.
М 27 **Организационный тренинг:** метод. указания / Е. В. Маркова, Ю. В. Филиппова; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль : ЯрГУ, 2011. – 64 с.

Авторы предлагают целостный и систематизированный взгляд на современные тренинговые технологии работы с персоналом организации. Широкий комплекс технологий позволяет сформировать достаточно глубокое представление о методах работы организационного психолога, освоить конкретные тренинговые упражнения.

Методические указания предназначены для студентов-магистрантов, обучающихся по направлению 030300.68 Психология (дисциплины «Групповые формы работы с персоналом», «Организационный тренинг», блок М2), очной формы обучения.

УДК 159.9:331
ББК Ю 941.1я73

© Ярославский государственный
университет им. П. Г. Демидова, 2011

Предисловие

В методических указаниях представлены материалы для проведения практических занятий по двум дисциплинам, включенным в учебный план подготовки магистров по направлению 030300.68 «Психология»: «Групповые формы работы с персоналом» и «Организационный тренинг». Оба учебных курса являются частью практической подготовки магистрантов в рамках программы «Организационная психология», основная образовательная программа которой предполагает формирование компетенций, связанных с разработкой и реализацией различных программ корпоративного обучения, в том числе с использованием активных и интерактивных технологий, определением программ и технологий реализации психологических коррекционных мероприятий, направленных на решение организационных проблем. Данное направление практической работы организационного психолога предполагает не только теоретическое знание технологий активного и интерактивного обучения сотрудников, но и умение их использовать и самостоятельно проектировать в целях решения конкретных организационных проблем.

В рамках учебного курса «Групповые формы работы с персоналом» магистранты знакомятся с различными видами персонально-технологий обучения и развития сотрудников современных организаций, учатся использовать их в проектировании работы с персоналом. Содержание учебного курса «Организационный тренинг» направлено на формирование знаний, умений и владений, связанных с применением тренинговых технологий в работе организационного психолога. При этом предполагается, что содержание тренинговых занятий разрабатывается на основе активных и интерактивных технологий работы с персоналом, которые были освоены в рамках изучения предыдущего курса. Таким образом, данные учебные дисциплины связаны друг с другом, что дает основание использовать представленные методические материалы в организации практических занятий для студентов по обоим названным курсам.

В тексте представлено краткое описание тренинговых программ, наиболее востребованных современными коммерчески-

ми организациями. Тренинги ориентированы на «внутреннего клиента», их реализация позволяет организации оптимизировать поведение и коммуникации между сотрудниками и руководителями. Техника проведения тренингов осваивается магистрантами при изучении дисциплин «Групповые формы работы с персоналом» и «Организационный тренинг». На аудиторных занятиях слушатели знакомятся с логикой построения каждого тренинга, в демонстрационном режиме знакомятся с входящими в него упражнениями. В качестве задания для самостоятельной работы им предлагается разработать одно упражнение, которое может войти в изучаемую программу, и обосновать возможность введения данного упражнения в логику тренинговой работы.

Предполагается, что по итогам изучения данных учебных дисциплин студент будет владеть навыками самостоятельного проектирования тренинговых программ на основе изучаемых психологических технологий. Диагностика этих навыков положена в основу итогового контрольного мероприятия по курсам. Содержание и качество разрабатываемой студентами программы тренинга является основанием для оценки уровня освоения ими соответствующих компетенций.

1. Организационно-психологический тренинг

Групповой психологический тренинг – совокупность активных методов практической психологии, которые используются с целью формирования когнитивных, аффективных и поведенческих навыков. Организационно-психологический тренинг – область практической психологии, ориентированная на использование интерактивных методов групповой психологической работы с целью развития компетентностей, необходимых для успешного функционирования организации во внешней и во внутренней среде.

Организация интерактивного обучения предусматривает использование современных моделей образовательной деятельности:

- проблемно-развивающей;
- проектно-созидательной;
- имитационной.

Представленные в настоящем издании технологии, методы и методики формирования и развития компетенций предполагают использование всех трех моделей. При этом приоритетное место отведено модели имитационного обучения, в наибольшей степени способствующей обеспечению субъектной позиции участника тренинга и приобретению им значимого социального опыта.

Термин «тренинг» (от англ. train, training) имеет ряд значений: обучение, воспитание, тренировка, дрессировка. Подобная многозначность присуща и научным определениям тренинга. Ю. Н. Емельянов определяет его как группу методов развития способностей к обучению и овладению любым сложным видом деятельности.

Б. Д. Парыгин говорит о методах группового консультирования, описывая их как активное групповое обучение навыкам общения в жизни и обществе: от обучения профессионально полезным навыкам до адаптации к новой социальной роли с соответствующей коррекцией Я-концепции и самооценки.

В настоящее время для определения тренинга наиболее часто используется термин «психологическое воздействие». В работах С. И. Макшанова показано, что адекватность этого термина определению тренинга как метода можно признать лишь отчасти: как понятия, отражающего именно процесс движения информации от одного участника взаимодействия к другому. Являясь процессуальной характеристикой, понятие «воздействие» не отражает его цель и результат, который определяется с помощью категории изменения. Воздействие само по себе не может служить целью тренинга и его пользователей, которые нуждаются именно в результате¹.

Предложенный С. И. Макшановым термин «преднамеренное изменение» дает возможность описания всего множества явлений, относящихся к динамике психологических феноменов человека и группы, отражает процессуальные и продуктивные характеристики тренинга, подчеркивает «субъект-субъектный» характер тренинга, эффективность которого связана с приняти-

¹ Макшанов С. И., Хрящева Н. Ю. Психогимнастика в тренинге. СПб., 1993.

ем ответственности за происходящее в тренинге как ведущим его специалистом, так и участником, заказчиком тренинга.

Мы определяем *тренинг* как основной метод интерактивного обучения, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций обучающиеся получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в реальных жизненных ситуациях.

Работа тренинговой группы отличается рядом специфических принципов.

Принцип активности. Активность участников тренинговой группы носит особый характер, отличный от активности человека, слушающего лекцию или читающего книгу. В тренинге люди вовлекаются в специально разработанные действия. Это может быть проигрывание той или иной ситуации, выполнение упражнений, наблюдение за поведением других по специальной схеме. Активность возрастает в том случае, если мы даем участникам установку на готовность включиться в совершаемые действия в любой момент.

Особенно эффективными в достижении целей тренинга через осознание, апробирование и тренировку приемов, способов поведения, идей, предложенных тренером, являются те ситуации и упражнения, которые позволяют активно участвовать в них всем членам группы одновременно. Принцип активности, в частности, опирается на известную из области экспериментальной психологии идею: человек усваивает десять процентов того, что он слышит, пятьдесят процентов того, что он видит, семьдесят процентов того, что проговаривает, и девяносто процентов того, что делает сам.

Принцип исследовательской творческой позиции. Суть этого принципа заключается в том, что в ходе тренинга участники группы осознают, обнаруживают, открывают идеи, закономерности, уже известные в психологии, а также, что особенно важно, свои личные ресурсы, возможные особенности. Исходя из этого принципа работа тренера заключается в том, чтобы придумать,

сконструировать и организовать те ситуации, которые давали бы возможность членам группы осознать, апробировать и тренировать новые способы поведения, экспериментировать с ними.

В тренинговой группе создается креативная среда, основными характеристиками которой являются проблемность, неопределенность, принятие, безоценочность. Реализация этого принципа порой встречает достаточно сильное сопротивление со стороны участников. Люди, которые приходят в группу тренинга, имеют определенный опыт общения в школе, в институте, где, как правило, им предлагались те или иные правила, модели, которые надо было выучить и следовать им в дальнейшем. Сталкиваясь с другим, непривычным способом обучения, люди проявляют недовольство, иногда в достаточно сильной, даже агрессивной форме. Преодолеть такое сопротивление помогают ситуации, позволяющие участникам тренинга осознать важность и необходимость формирования у них готовности и в дальнейшем, после окончания тренинга, экспериментировать со своим поведением, творчески относиться к жизни, к самому себе.

Принцип объективации (осознания) поведения. В процессе занятий поведение участников переводится с импульсивного на объективированный уровень, позволяющий производить изменения в тренинге. Универсальным средством объективации поведения является обратная связь. Создание условий для эффективной обратной связи в группе – важная задача тренерской работы. В тех видах тренинга, которые направлены на формирование умений, навыков, установок, используются дополнительные средства объективации поведения. Одним из них является видеозапись поведения участников группы в тех или иных ситуациях с последующим просмотром и обсуждением. Надо учитывать, что видеозапись является очень сильным средством воздействия, способным оказать негативное влияние, поэтому им следует пользоваться с большой осторожностью и, что самое важное, – профессионально.

Принцип партнерского (субъект-субъектного) общения. Партнерским, или субъект-субъектным, общением является такое, при котором учитываются интересы других участников взаи-

модействия, их чувства, эмоции, переживания. Реализация этого принципа создает в группе атмосферу безопасности, доверия, открытости, которая позволяет участникам группы экспериментировать со своим поведением, не стесняясь ошибок. Этот принцип тесно связан с принципом творческой, исследовательской позиции участников группы. Последовательная реализация названных принципов – одно из условий эффективной работы группы социально-психологического тренинга. Она отличает эту работу от других методов обучения и психологического воздействия.

Кроме специфических принципов работы тренинговых групп, можно говорить и о специфическом принципе работы тренера, который заключается в постоянной рефлексии всего, что происходит в группе. Эта рефлексия осуществляется за счет того, что тренер все время – приступая к проведению тренинга, планируя работу на день, непосредственно в процессе работы – задает себе три вопроса:

– Какой цели я хочу достичь? Как я пойму, что достиг этой цели?

– Почему я хочу достичь этой цели?

– Какими средствами я собираюсь ее достичь?

Чем более конкретными будут ответы на эти вопросы, тем более успешным будет тренинговая процедура и для каждого участника, и для организации. Сценарий тренинга, тайминг-план, раздаточный материал позволяют тренеру контролировать достижение цели, индивидуализировать методы интервенции, создавать конструктивно-поддерживающую атмосферу в группе.

2. Тренинговая программа «Подбор и отбор персонала организации»

Данная программа разработана для руководителей и менеджеров по персоналу организаций, в компетенции которых входит отбор персонала на вакантные должности. В ходе тренинга участники учатся определять профессионально-квалификационные требования к претенденту на вакантную должность, выстраивать компетентностный профиль должности, определять и использовать на практике методы диагностики выделенных компетенций, овладе-

вают технологией анализа профессиональных резюме, определяют критерии для принятия решения о приеме на работу и отказе неподходящему кандидату. В практике реальной работы данная тренинговая программа рассчитана на 16 академических часов.

Содержание тренинга

Блок 1. Компетентностный профиль должности

Работа в тренинге традиционно начинается со вступительного слова ведущих, в котором обозначаются цели и задачи данного тренинга, анализируется его структура, определяются правила работы в группе. Вводная часть заканчивается знакомством участников, в ходе которого они формулируют цели своего участия в тренинге (используется таблица «Зачем я пришел на тренинг?», представленная в методических материалах к тренингу).

Упражнение 1. Метафорическая деловая игра «Марья-искусница»

Цель упражнения – выделение групп компетенций, по которым проходит отбор кандидатов на вакантные должности.

Ход работы: определить перечень признаков, по которым можно охарактеризовать Марью-искусницу (нужного нам претендента на должность). Задача решается в группах, сформированных в соответствии с сюжетом сказки «Марья-искусница»: мальчик Ваня, солдат. Метафорически сформулированные участниками признаки переводятся на язык реальности в ходе группового обсуждения.

Итог упражнения: участники приходят к выводу, что определение «своего кандидата» идет по нескольким группам признаков: внешние, профессиональные, психологические. По итогам группового обсуждения ведущими вводится понятие «компетенция».

Упражнение 2. Разработка перечня компетенций для сотрудников предприятий

Цель – разработка списка общекорпоративных, профессиональных и личностных компетенций для конкретных должностей.

стей, имеющихся в данной организации (в качестве примера для работы берутся 2–3 должности).

Ход работы: упражнение выполняется в подгруппах. Каждая подгруппа вырабатывает компетенции для отдельной должности. Группам предлагается набор качеств-компетенций (широкий), написанных на карточках разных цветов (у каждой группы свой цвет), которые участники распределяют в рабочей тетради в системе координат по осям: важно – не важно, просто определить – сложно определить. После окончания групповой работы карточки распределяются на системе координат на полу с аргументацией, почему они отнесены в ту или иную категорию.

Итог упражнения: в процессе обсуждения происходит выход на выделение важных для должности компетенций: в процессе отбора персонала необходимо определять важные компетенции, независимо от того, просто или сложно их определить. Эти компетенции составляют компетентностный профиль должности, который затем диагностируется в процессе профессионального отбора. Результаты этого упражнения участники обобщают в таблицах в рабочей тетради, классифицируя компетенции для каждой должности на общекорпоративные (те, которые оказались важными для всех должностей) и специфичные для должности (профессиональные и личностные). В последующем разработанный компетентностный профиль становится основой для составления спецификации.

Блок 2. Распространение информации и вакансии.

Поиск кандидатов на вакантную должность

Упражнение 3. Источники поиска кандидатов

Цель – расширение представлений участников об источниках набора кандидатов на вакантные должности. Определение достоинств и недостатков каждого источника.

Ход работы: работа выполняется в группах на ватманах с использованием таблицы в рабочей тетради. Участники описывают возможности и риски практики применения отдельных источников поиска кандидатов на вакантные должности. По итогам выполнения упражнения проводится групповая дискуссия.

Итог упражнения: участники приходят к выводу о множественности источников подбора и возможностях их применения в своей работе.

Упражнение 4. Составление объявления о вакансии

Цель – освоение правил составления объявления о вакансии, нахождение способов отражения ключевых компетенций подбираемого сотрудника в объявлении.

Ход работы: упражнение начинается с информирования ведущих (мини-лекция), в ходе которого вводится и обсуждается понятие «целевая аудитория». Группы составляют объявление о приеме на работу для той должности, над которой они работали в процессе составления профиля компетенций. В процессе группового обсуждения участники других групп оценивают текст представленного объявления с использованием карточек (зеленый – хорошо, желтый – удовлетворительно, красный – плохо). Выбирается наиболее удачное объявление с точки зрения отражения в нем ключевых компетенций сотрудника, сформулированных при выполнении упражнения 2. В ходе обсуждения особый акцент делается на том, почему оказалось выбрано именно это объявление.

Итог упражнения: участники приходят к выводу о необходимости работы над объявлением о вакансии, выделяют способы отражения в нем наиболее принципиальных требований (компетенций) сотрудника, без которых кандидат точно не будет принят на работу.

Упражнение 5. Анализ резюме

Цель – определение способов выявления ключевых компетенций сотрудника на этапе анализа резюме.

Ход работы: группам предлагается проанализировать и оценить несколько представленных образцов резюме, которые ранее были присланы соискателями вакантных должностей в их организацию. В процессе обсуждения внимание участников фокусируется на следующих вопросах: по каким параметрам оценивается резюме кандидата, каким образом можно «считать» компетенции кандидата в его резюме.

Итог упражнения: выделяются способы выявления необходимых компетенций кандидата по его резюме. Обсуждается прогнозирование поведения соискателя, выделяются требования к резюме и критерии его оценки.

Упражнение 6. Игра-разминка «Мама-папа»

Цель – развитие навыков прогнозирования поведения.

Ход работы: выбирается водящий из числа участников группы, который выходит за дверь. Из оставшихся слушателей группа выбирает «маму» и «папу» водящего, которым дается задача отвечать на вопросы их «ребенка» в соответствии с ролью. При входе водящего ему дается следующая инструкция: «В этой группе находятся Ваши "мама" и "папа". Вы можете задавать участникам любые вопросы. Ваша цель – угадать, кто из участников группы изображает Ваших родителей». В процессе группового обсуждения акцентируются вербальные и невербальные признаки, по которым водящий пытался спрогнозировать поведение мамы и папы и определить их.

Итог упражнения: в ходе оценки соискателя необходимо осознанно прогнозировать поведение потенциального соискателя вакансии и на основе вероятностной оценки этого прогноза принимать решение о приеме на работу.

Блок 3. Технология проведения собеседования с кандидатами на вакантную должность. Определение компетенций соискателя в ходе собеседования

Упражнение 7. Составление спецификации ключевых компетенций специалиста

Цель – определение способов диагностики ключевых компетенций сотрудника.

Ход работы: упражнение выполняется в подгруппах, которым предлагается заполнить таблицу-спецификацию в рабочей тетради и выяснить, с помощью каких методов (вопросов интервью) будут определяться выделенные компетенции сотрудников.

Итог упражнения: определяются возможные вопросы и ситуации, которые могут быть предложены соискателю в процессе интервью для диагностики необходимых для выполнения работы компетенций.

Упражнение 8. Игра-разминка «Пум-пум-пум»

Цель – тренировка умения задавать открытые вопросы.

Ход работы: ведущий задумывает объект, находящийся в поле зрения всех участницы группы. Инструкция участникам: «Задавайте открытые вопросы, позволяющие вам узнать, что я задумал». Задуманный объект обозначается как «пум-пум-пум». В ходе обсуждения выделяются возникшие трудности, которые мешают участникам задавать открытые вопросы.

Итог упражнения: наибольшей диагностической возможностью в процессе кадрового интервью обладают открытые и проективные вопросы.

Упражнение 9. Информирование: виды интервью при приеме на работу

В ходе мини-лекции вводятся понятия: биографическое интервью, критериальное интервью, провокационное интервью, ситуативное (кейс-интервью), метапрограммное интервью. Выделяются возможности определения компетенций в ходе каждого вида интервью.

Упражнение 10. Ролевая игра с использованием видеосъемки: Интервью при приеме на работу

Цель – отработка навыков проведения интервью, определение возможностей выявления ключевых компетенций сотрудника в ходе интервью.

Ход работы: каждой подгруппе предлагается провести интервью с соискателями той вакантной должности, с которой они работали в течение всего тренинга. В качестве соискателей выступают участники из других групп. Используется видеосъемка. Первые три интервью проходят подряд без обсуждения. После этого проводится видеопросмотр с обсуждением хода и техноло-

гии проведения интервью, успешности диагностики выделенных ранее компетенций по каждой должности. После этого каждой группе предлагается провести повторное интервью с другим участником с учетом выделенных ошибок. Проводится повторный видеопросмотр. В случае необходимости демонстрационное интервью могут также провести ведущие тренинга. Время каждого интервью – 5–7 минут.

Итог упражнения: участники определяют диагностический потенциал различных вопросов, получают возможность посмотреть на себя «со стороны», анализируя свое поведение в роли работодателя и соискателя.

Упражнение 11. Составление профессионального кейса

Цель – формирование навыков составления профессиональных кейсов, которые могут использоваться при отборе кандидатов на вакантные должности.

Ход работы: участникам предлагается составить профессиональный кейс для отбора кандидатов на обсуждаемые должности. Кейс предлагается для разрешения участникам других групп. В процессе работы обсуждаются правила составления кейсов, оценивается успешность их соблюдения в ходе выполнения задания.

Итог упражнения: участники определяют диагностические возможности кейсов, получают опыт их практического составления.

Завершением программы тренинга «Подбор и отбор персонала организации» является заключительный круг, перед ним участники возвращаются к таблице «Зачем я пришел на тренинг?», в ходе заполнения правого столбца которой соотносят свое представление об итогах тренинга с обозначенными в его начале целями. В ходе заключительного круга участники определяют основные субъективные результаты тренинга, перспективы своего дальнейшего профессионального роста в области подбора и отбора персонала.

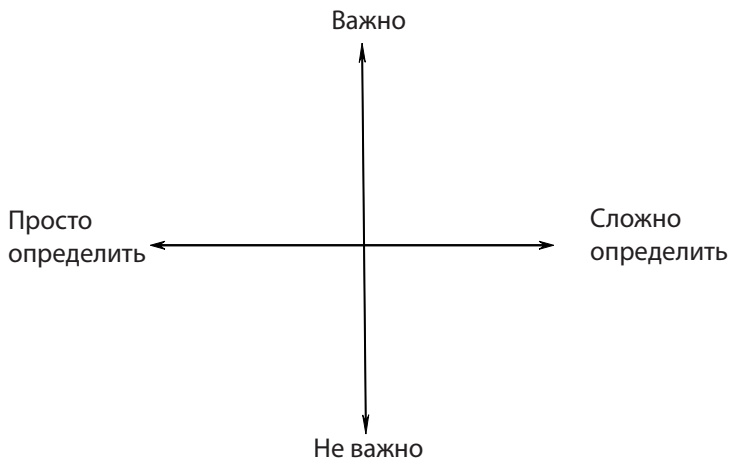
**Методические материалы к тренингу
«Подбор и отбор персонала организации»**

Диагностическая таблица «Зачем я пришел на тренинг?»

| Зачем я пришел на тренинг | Чего я достиг в результате тренинга |
|---------------------------|-------------------------------------|
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

**Упражнение 2. Разработка перечня компетенций
для сотрудников предприятий**

Распределите предложенные качества в системе координат



Профиль компетенций для должности « _____ »

| Общекорпоративные | Профессиональные | Личностные |
|-------------------|------------------|------------|
| | | |

**Упражнение 3. Источники поиска кандидатов.
Эффективность различных способов поиска
претендентов на вакансии**

| Источник | Возможности | Угрозы |
|---|-------------|--------|
| Поиск внутри организации | | |
| Друзья, знакомые | | |
| Непосредственное обращение к работодателю | | |
| Объявления о вакансии | | |
| Поиск через вузы и другие учебные заведения | | |
| Выставки и презентации | | |
| Государственные агентства занятости | | |
| Частные агентства занятости | | |
| Интернет | | |

Упражнение 7. Составление спецификации ключевых компетенций специалиста на вакантную должность

Спецификация – перечень характеристик, являющихся необходимыми для выполнения данного вида работ. Используется в качестве основания для отбора кандидатов.

| Должность | Характеристики | | | Способы диагностики |
|---------------------------------|----------------|-------------|-------------------|---------------------|
| | Обязательное | Желательное | Противопоказанное | |
| Критерии оценивания претендента | | | | |
| Физический облик: | | | | |
| - возраст | | | | |
| - пол | | | | |
| - здоровье | | | | |
| - внешний вид и т. п. | | | | |
| Достижения: | | | | |
| - образование | | | | |
| - квалификация | | | | |
| - опыт и т. п. | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Общекорпоративные компетенции - - - | | | | |
| Профессиональные компетенции - - - | | | | |
| Личностные компетенции - - - | | | | |

Упражнение 9. Информирование: виды интервью при приеме на работу

Принципы построения собеседования при приеме на работу:

Биографический. Узнаются особенности карьеры претендента, продвижения по службе, задаются вопросы типа «Чем вы занимались в период?...»

Критериальный. Выясняются конкретные достижения человека. Появляются вопросы «В каких ситуациях вы действовали таким образом?», «Приходилось ли вам выступать лидером команды?».

Провокационный. Ставится цель установить реакцию претендента на возникновение нестандартных ситуаций. Например, «Что вы будете делать, если вас заставили ждать в коридоре в течение 30–40 минут?» Или бывают такие ситуации, когда кандидату говорят: «Вы нам понравились, но интересующая вас должность уже занята. У нас есть другая вакансия: менеджер по работе с клиентами. Может, вам подойдет?». Кандидат соглашается и получает отказ без объяснения причин...

Ситуативный. Кандидату предлагается разрешить ситуации, содержание которых близко к содержанию потенциальной деятельности, на которую он претендует.

Метапрограммный. Выявляются внутренние когнитивные схемы претендента, определяющие его позицию в профессио-

нальной реальности, формы и способы понимания и интерпретации действительности.

Упражнение 11. Составление профессионального кейса

1. Четко записать проблему из реальной жизни.
2. В проблеме выделить субъектов действия.
3. Сконцентрировать внимание на отношениях между субъектами, их мотивациями, желаниями, намерениями, противоречиями.
4. Обозначить роль активного участника.
5. Задать вопрос о мнении активного участника о самой ситуации, о его предполагаемом поведении в ситуации.

3. Тренинговая программа «Лидерство в организации»

Лидер – это человек, который умеет

- **конструктивно принять себя;**
- **ставить цели;**
- **организовывать других** для достижения целей.

Поэтому все компетенции лидера выстраиваются вокруг трех областей: Я, Цель, Другие. В соответствии с этим в тренинге выделяются три содержательных блока. Тренинг рассчитан на 24 академических часа, по 8 часов на каждый блок.

Теоретико-методологические основы тренинга

Блок 1. Конструктивное принятие себя

Лидер – весьма заманчивый для многих статус, однако лидер всегда обусловлен командой, поэтому в первую очередь обучение лидерству – это обучение работе в команде. Что значит «командная работа»? Как определить, хорошо ли работает команда, в чем проблемы команды? Что зависит от лидера, а что нет? Воспитание лидерских качеств в контексте развития команды представляется весьма перспективным – ведь лидер будет сосредоточен на задаче, которое стоит перед командой, а не на утверждении себя.

Лидерство реально существует в группе лишь в момент совместной деятельности, которая выдвигает того или иного чело-

века на роль лидера. В группе активно могут действовать одновременно несколько лидеров. Группа как субъект реализует свою активность как минимум в двух направлениях: 1) решение задачи, реализация цели; 2) развитие группового единства. Соответственно и лидер должен решать эти различные задачи, используя *инструментальные* деятельности, направленные на выполнение группой ее целевых функций, ради которых она и была создана, а также *экспрессивные* деятельности, направленные на поддержание группы как единого целого, ее дальнейшее развитие и сплочение².

Соответственно этим направлениям можно говорить о двух типах лидерства. Так, *инструментальное* лидерство имеет целью обеспечение управления группой в процессе решения ее целевых задач, а роль *экспрессивного* лидерства – в обеспечении позитивного внутреннего климата группы, ее стабильности. Идея дифференциации лидерства в малой группе принадлежит Р. Бейлзу и Ф. Слейтору. Ими рассматриваются роли «профессионала» – лидера, ориентированного на решение деловых проблем, и «социально-эмоционального специалиста», решающего проблемы человеческих отношений.

Лидер, ориентированный на эффективность достижения групповой цели, вынужден идти на ухудшение взаимоотношений с членами группы, которыми общегрупповые цели полностью или частично не принимаются. Лидеру же экспрессивного типа, направленному на интересы отдельных лиц и их взаимоотношения, приходится заниматься улучшением взаимоотношений в ущерб общим целям и задачам³.

Р. Бейлз экспериментально установил, что деловой лидер становится все менее популярным. Ссылаясь на эту мысль Р. Бейлза, немецкий социолог М. Гофштеттер сформулировал «теорему дивергенции» – все более резкого расхождения «делового» и «популярного» лидеров по направлению влияния на членов группы. По его мнению, «деловой» и «популярный» лидеры параллельно руководят группой, иногда мешая, иногда помогая друг другу в

² Морозов А. В. Деловая психология: учебник для студентов высших учебных заведений. 3-е изд., доп. и перераб. М.: Академический проект, 2005. 1035 с.

³ Там же.

достижении наилучшего результата. Эта закономерность оказалась типичной для формальных групп в организациях⁴.

Каждый тип лидерства может быть дифференцирован далее в соответствии с выполняемыми ролями. Так, люди, придерживающиеся типа поведения, ориентированного на решение групповых задач, могут выполнять в группе следующие роли:

1) инициатор – находит новые идеи и предлагает подходы к решению проблем и достижению целей группы;

2) разработчик – рассматривает и детально прорабатывает идеи и предложения, выдвинутые другими членами группы;

3) координатор – комбинирует идеи и предложения, пытаясь координировать деятельность других членов группы;

4) контролер – направляет группу к ее целям, подводит итог того, что в ней уже произошло, выявляет отклонения от намеченного курса;

5) оценщик – критически оценивает работу и предложения других, сравнивая их с существующими стандартами выполнения поставленной задачи;

6) погонщик – стимулирует группу и подталкивает ее членов к действиям, к новым решениям и к тому, чтобы сделать больше уже сделанного.

Люди, придерживающиеся типа поведения, ориентированного на поддержку других, могут выполнять следующие роли:

1) вдохновитель – поддерживает начинания других, высказывает понимание чужих идей и мнений;

2) гармонизатор – служит посредником в ситуациях, когда между членами группы возникают разногласия, сохраняя таким образом в группе гармонию;

3) примиритель – поступает своим мнением, чтобы привести в соответствие мнения других, чем также поддерживает в группе гармонию;

4) диспетчер – создает возможность для общения, побуждая к нему других членов группы и помогая им, регулирует процессы общения;

⁴ Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. СПб.: Речь, 2000. С. 54.

5) нормировщик – формулирует или применяет стандарты для оценки происходящих в группе процессов;

6) ведомый – пассивно следует за группой, выступает как зритель или слушатель в групповых дискуссиях и при принятии решений⁵.

Таким образом, в любой реальной группе могут одновременно существовать несколько разноплановых лидеров, занимающая в ней свои собственные «экологические» ниши и не вступающая друг с другом в серьезные противоречия. В отечественной социальной психологии выделение типов инструментального и экспрессивного лидерства было осуществлено Л. И. Уманским и его сотрудниками. Так, Л. И. Уманский выделяет шесть типов (ролей) лидера: лидер-организатор (выполняет функцию групповой интеграции); лидер-инициатор (главенствует при решении новых проблем, выдвигает идеи); лидер-генератор эмоционального настроя (доминирует в формировании настроения группы); лидер-эрудит (отличается обширностью знаний); лидер-эталон (является центром эмоционального притяжения, соответствует роли «звезды», служит образцом, идеалом); лидер-мастер, умелец (специалист в каком-то виде деятельности).

В исследованиях Б. Д. Парыгина выделены типы лидеров в зависимости от характера деятельности (универсальный лидер, ситуативный лидер), ее содержания (лидер-вдохновитель, лидер-исполнитель, лидер, являющийся одновременно как вдохновителем, так и организатором) и стиля руководства (авторитарный лидер, демократический лидер, лидер, совмещающий в себе элементы того и другого стиля)⁶. В целом, чем выше уровень развития группы, тем больше в ней может быть различных проявлений лидерского влияния.

Руководство, как и большинство других занятий, подразумевает профессиональное общение сразу нескольких типов. Поэтому возникает вопрос оценки интенсивности представленности каждого из типов общения. Интенсивность можно оценивать

⁵ Почебут Л. Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология. С. 51–53.

⁶ Парыгин Б. Д. Социальная психология. СПб.: Изд-во СПбГУП, 2003. С. 281–283.

по нескольким критериям. Во-первых, это временные затраты. Например, специалист может работать с клиентами, но встречая с каждым клиентом укладывается в небольшой промежуток времени. Важно определить, какую долю рабочего времени занимает у специалиста данный вид взаимодействия. Во-вторых, это регулярность данного вида общения. Например, для одних публичные выступления – это регулярный вид деятельности (как для лектора), а для других – периодический (как для руководителя, который проводит собрания). В-третьих, это сложность реализации данного вида профессионального общения. Например, с клиентом общается и продавец, и врач, однако ответственность за взаимодействие с клиентом у врача намного выше.

Отношения субординации в различных видах деятельности и на различных профессиональных постах обладают разной интенсивностью. Нулевая субординация выражена во многих творческих профессиях. Облегченный вариант отношений субординации характерен для профессий, связанных с техническим обеспечением деятельности. Большинство профессий характеризуются умеренной субординацией. Однако все профессии, связанные с принятием ответственных решений и рисками, характеризуются высокой субординацией.

Специалист может оказаться в ситуации паритетного (равного) взаимодействия со своими сотрудниками. Коллегиальное (командное) взаимодействие становится неотъемлемой частью все большего числа профессий. Командное взаимодействие отсутствует в тех видах деятельности, в которых общение сведено к минимуму. Даже инженерно-технические специальности становятся все более коммуникативно насыщенными. Незначительное командное взаимодействие характерно для профессий, в которых преобладает субординация. Умеренное командное взаимодействие характерно для профессий, в которых специалист находится в ситуации постоянного информационного обмена. Интенсивное командное взаимодействие требуется в ситуации принятия решения, когда разрешение проблемы предполагает участие нескольких специалистов.

Специалист оказывается в ситуации взаимодействия с клиентом, посетителем, просителем – внешним по отношению к организации человеком. Взаимодействие с клиентом отсутствует у специалистов, которые работают в организациях, не связанных с оказанием услуг, т. е. с клиентами. Специалист оказывается в ситуации минимального взаимодействия с клиентом, если он формально вовлечен в контакт. Умеренное взаимодействие с клиентами типично для профессий, в которых специалист не вовлекается в контакт глубоко и/или надолго. Интенсивное взаимодействие с клиентом характерно для профессий, связанных с оказанием социально-психологической поддержки и медицинской помощи.

Блок 2. Постановка целей

Человек без цели все равно что путник, блуждающий с завязанными глазами. Человек, имеющий цель, подобен опытному путешественнику, который точно определил координаты своего места назначения. Он не только знает, куда идет, но и выверяет свой маршрут с помощью карты и компаса. И делает это путешественник для того, чтобы точно и вовремя достигнуть намеченной цели.

Цель в энциклопедических словарях определяется как «конечный результат, на достижение которого направлены усилия или стремления человека или группы людей». Цели человеку никогда не даны заранее, их необходимо находить самому.

Для одних людей целеполагание – это захватывающий, творческий процесс, для других – напряженная внутренняя работа. Но и в первом и во втором случае целеполагание – это формулирование, проговаривание цели (иначе цель так и останется «смутной», неконкретной и, как следствие, трудно достижимой).

На выбор человеком целей влияют многие факторы, чаще всего это социальные нормы, ценности, мода, стереотипы, мнения других людей. Однако ответственность за выбор конкретной цели лежит только на самом человеке. Цели не обязательно должны быть какими-то особенными, оригинальными, неповторимыми. Целью может стать нечто, обладающее какой-либо ценностью для данного человека. Только необходимо помнить, что в любое время

и в любом обществе всегда есть ценности как со знаком «плюс», так и со знаком «минус». Поэтому целеполагание – это весьма ответственное занятие, требующее глубокого осмысления и понимания «ценностной основы» выбираемых целей.

По данным исследователей, многие люди не знают, чего они хотят, они не ставят перед собой целей.

Что означает правильно сформулировать цель?

При формулировании цели необходимо учесть следующее.

Цель должна быть конкретной. Если цель сформулирована точно, то вам не составит труда ответить на такие вопросы: Что это? Как выглядит? Какой формы, какого цвета, какого запаха? Какого размера? и т. п.

Цель нужно формулировать в утверждающей форме, т. е. необходимо в формулировке исключить частицу «не» (например: неправильная формулировка – «Не хочу получить «2» на экзамене», правильная – «Хочу получить «5» на экзамене»).

Должен быть указан предполагаемый срок, к которому необходимо достичь цели.

Должен быть сформулирован критерий достижения цели, то есть те признаки, по которым человек поймет, что цель достигнута.

Достижение цели должно зависеть от самого человека, т. е. в формулировке цели не должны фигурировать другие люди, так как у них есть свои цели и желания и они не обязаны выполнять желания другого человека. Даже если это благие намерения.

Необходимо помнить, что цели индивидуальны. Даже при полном совпадении формулировок цели различных людей отличаются, так как каждый человек вносит свои смыслы и свои ценности в это понятие. У каждого свой путь к достижению цели.

Какие умения необходимо развивать в себе, чтобы правильно формулировать и реализовывать свои цели?

- Умение осознавать свои желания.
- Умение переформулировать желания в цели.
- Умение ставить стратегические (долгосрочные цели).
- Умение превращать стратегические цели в ближайшие (тактические) цели.

- Умение осознавать необходимые ресурсы (материальные, временные, человеческие) для достижения цели.

Блок 3. Коммуникации лидера

Лидеру приходится взаимодействовать с аудиторией – большой организованной группой. Есть много профессиональных постов, на которых необходимость публичного выступления сведена к минимуму, например инженер, программист, врач. Но достаточное количество профессий предполагает постоянное общение специалиста с аудиторией: преподаватель, журналист, пресс-секретарь и т. д. Для ряда профессий публичное выступление составляет основу: артист, тренер-менеджер.

Наверное, нет ни одной профессии, в которой был бы представлен только один из видов профессионального общения. Успешному специалисту приходится выступать в нескольких коммуникативных ролях, хотя каждая из ролей может реализовываться в разной степени интенсивности.

Коммуникативная составляющая любой профессиональной деятельности может быть описана как КОММУНИКОГРАММА. Таким образом, одни профессии характеризуются более насыщенным и разнообразным профессиональным общением, другие – более однообразным и менее интенсивным характером коммуникации. Соотношение видов общения тоже может значительно различаться.

КОММУНИКОГРАММА профессионального поста

| | 0 | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------|---|---|---|---|
| Субординация | | | | |
| Взаимодействие в команде | | | | |
| Клиент | | | | |
| Публичное взаимодействие | | | | |

Таким образом, минимальный уровень коммуникаций всех видов равен 0, максимальный – 12 баллов. Маловероятно, чтобы специалист мог оказаться на одном из этих крайних полюсов.

В любой профессии можно выделить приоритетные формы организации профессионального общения.

КОММУНИКОГРАММА лидера-руководителя

| | 0 | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------|---|---|---|---|
| Субординация | | | | |
| Взаимодействие в команде | | | | |
| Клиент | | | | |
| Публичное выступление | | | | |

Управленец в целом характеризуется насыщенным профессиональным общением (7–9 баллов). При этом субординация и публичное выступление представлены на высоком, а командное взаимодействие и ориентация на клиента на среднем уровне.

Требования к коммуникации неформального лидера в команде будут существенно отличаться. Так, при общем уровне коммуникации в 4 балла самым интенсивным будет внутрикомандное общение.

КОММУНИКОГРАММА неформального лидера команды

| | 0 | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------|---|---|---|---|
| Субординация | | | | |
| Взаимодействие в команде | | | | |
| Клиент | | | | |
| Публичное взаимодействие | | | | |

Если привести пример формального лидерства, например должность **team leader`а в компании, которая разрабатывает программное обеспечение**, то картина будет следующая: средний уровень интенсивности коммуникации – 6 баллов, при максимальном взаимодействии внутри команды и достаточно высоком публичном взаимодействии, которое лидер осуществляет с руководством фирмы.

КОММУНИКОГРАММА формального тим-лидера

| | 0 | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------|---|---|---|---|
| Субординация | | | | |
| Взаимодействие в команде | | | | |
| Клиент | | | | |
| Публичное взаимодействие | | | | |

Эффективное лидерство предполагает, что люди на руководящих позициях вынуждены придерживаться определенных правил поведения и выдерживать определённые стандарты. Можно привести пример стандартов государственного и частного администрирования в Великобритании, которые были разработаны в ходе реформирования государственного сектора. Они касаются всего комплекса принятия решений и принципов управления:

- разработка и согласование единых стандартов, которые можно было бы применять к службам разного типа,
- проведение более тщательной экспертизы средств, которые используются службами,
- поддержка доверия клиентов,
- установление соответствующего режима подотчетности и ответственности,
- осуществление партнерства между профессионалами и организациями,
- вовлечение клиентов и широкой общественности в процесс принятия решений,
- модернизация и усиление процессов внутренней регуляции служб,
- разработка процедур по поддержке профессионалов в ситуации ограниченных возможностей,
- координация и целеполагание деятельности локальных служб.

Таким образом, лидер чаще всего находится в ситуации разнообразной и интенсивной коммуникации и нуждается в многочисленных приемах саморегуляции.

Раздаточные материалы тренинга «Лидерство в организации»

Карта лидерства



С помощью стрелок соедините факторы, влияющие на достижение намеченного результата.

Выпишите ведущие, ключевые факторы (2 или 1)

1. _____

2. _____

Прототипы. Проанализируйте Ваш жизненный опыт, особенно опыт общения с людьми, которые являются лидерами с Вашей точки зрения. Какими базовыми способностями лидера обладал этот человек?

| Сколько Вам было лет | Что в этом человеке было важным | Что Вы у него переняли (если переняли) |
|----------------------|---------------------------------|--|
| | | |
| | | |

Я отдал голоса

| | |
|---|-----|
| | ИМЯ |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |

Я принял голоса

| | | |
|---|-----|------------|
| | ИМЯ | Вес голоса |
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |

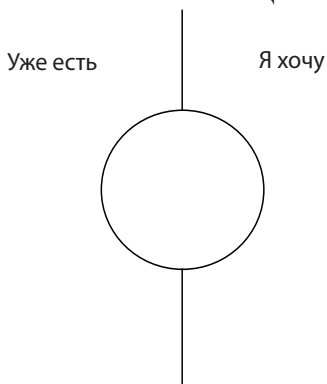
Заполните таблицу:

| Лидер | Ведомый |
|-------|---------|
| | |

ФОРМУЛИРУЕМ ЗАПРОС В ПОЗИТИВЕ, ВМЕСТО «Я НЕ ХОЧУ» ИЛИ «МНЕ НЕ НУЖНО» ГОВОРИМ, ЧТО ХОТИМ И ЧТО НУЖНО!

ПОЧЕМУ У МЕНЯ ДО СИХ ПОР НЕТ ТОГО, ЧТО МНЕ НУЖНО?

МОЙ ИДЕАЛЬНЫЙ ЛИДЕРСКИЙ ПОРТРЕТ
В ЛУЧАХ СОЛНЦА



Выполните пошагово следующие задания:

1. Вспомните, когда и где в последнее время Вы испытывали перечисленные ниже разрушающие переживания.

2. Составьте таблицу, где напротив каждой группы переживаний (С) опишите ряд ситуаций (А), в ответ на которые у вас возникли эти эмоции. Постарайтесь вспомнить несколько ситуаций на каждую группу эмоций. Возможно, некоторые из эмоциональных переживаний Вам не свойственны, вы их никогда не испытываете, в таком случае пропустите соответствующую рубрику.

| С Негативная эмоциональная реакция | А Иницилирующее событие |
|--|----------------------------|
| • Эмоции тревожной группы (волнение, беспокойство, паника) | |
| • Эмоции агрессивной группы (гнев, обида, бешенство) | |
| • Эмоции аутоагрессивной группы (чрезмерное чувство вины) | |
| • Эмоции депрессивной группы (глубокое уныние, тоска) | |
| • Сильное огорчение, отчаяние | |

3. Опишите, что Вы сделали в каждой ситуации: Ваши переживания и Ваше ответное поведение. Обратите внимание на то, что важно описывать не только Ваши поступки во внешнем плане поведения, но и Ваши эмоциональные переживания.

| А Иницилирующее событие | С Мой ответ на событие: переживание и поведение (чрезмерные, разрушающие переживания и неконтролируемое поведение) |
|----------------------------|---|
| 1) | 1) |
| 2) | 2) |
| 3) | 3) |
| 4) | 4) |
| 5) | 5) |

4. Определите, являются ли эти чувства аутентичными, оправданными. Для этого необходимо оценить, помогают ли Вам эти переживания конструктивно завершить ситуацию. Определите также, было ли Ваше поведение конструктивным. Для этого каждый эпизод оцените по следующим критериям:

- *Помогает ли мне это добиваться своих целей?*
- *Помогает мое поведение тем, кто дорог мне?*
- *Помогает ли мне это в отношениях с окружающими?*
- *Испытывая эти чувства, я достигаю того, чего хочу, или избавляюсь от дискомфорта, вызванного неудачей?*
- *Сохраняется ли при этом мое здоровье?*

Даже если ответ «НЕТ» будет дан один раз, реакцию можно отнести к неконструктивной, неоправданной.

5. Выберите только те иницилирующие события, на которые Вы ответили неоправданными, негативными, разрушающими переживаниями.

6. Расскажите об опыте, приобретенном Вами при выполнении этого упражнения.

Эмоции, которые мы испытываем, или создаются нами, или являются результатом действий других людей. Однако (!) ответ на то, что происходит, находится непосредственно под нашим контролем.

Эмоция не есть непосредственная реакция на ситуацию. Эмоция возникает не на событие, а на его видение, толкование нами.

А В С

А – активизирующее событие: ситуация, стимул,

В – убеждения, ожидания, установки, верования, представления, рассуждения, интерпретация и выводы,

С – последствия: эмоции, чувства, поведение.

Для устранения негативных эмоциональных реакций необходимо изменить иррациональные верования. Эти верования запускают вредоносные шаблоны мышления.

Альберт Эллис: практически все люди имеют убеждения, опосредующие их восприятие событий, заставляющие тракто-

вать происходящее определенным образом. Эти убеждения недоказуемы и принимаются на веру. Некоторые из них вполне безобидны. Другие А. Эллис назвал вредоносными.

Наиболее распространены 10 вредоносных иррациональных убеждений:

1. Все должны меня любить (следствие – слишком сильное беспокойство по поводу мнения окружающих).

2. Никогда нельзя терпеть неудачу, нужно делать все на «пять» (перфекционизм).

3. Все должно быть таким, как мне хочется. Если этого не произойдет, мне этого не перенести (инфантильные ожидания, гедонизм).

4. Все мои неприятности из-за плохих людей (неконструктивное оправдание, других изменить невозможно).

5. Если сильно переживать по поводу предстоящего события, то дела пойдут лучше и наоборот (тревога в ситуациях, на которые невозможно повлиять).

6. У каждой проблемы есть единственное наилучшее решение, и мне нужно найти его немедленно (отвержение альтернатив).

7. Легче избежать трудной ситуации, чем потом разбираться с ней (пассивность, игнорирование информации).

8. Если ни к чему не относиться серьезно, не придется огорчаться (обесценивание происходящего).

9. Причина всего происходящего со мной – в моем прошлом (прошлое не изменить).

10. На свете не должно быть плохих людей и обстоятельств (недовольство, недопустимость «неправильного» поведения других).

Разумные рассуждения:

1. Все люди свободны.
2. Все люди сами отвечают за свою жизнь.
3. Все люди автономны.

Свобода: никто не обязан поступать так, как мне хочется. «Должен» меняем на «я ожидал, что она... мне хочется, чтобы он... я предпочел, чтобы...».

Перераспределение ответственности: выбираем поведение, следовательно не «меня обидели», а «я предпочел обидеться», не «он упрямый осел», а «я не нашел способа, чтобы настоять на своем», не «он меня злит», а «он хотел меня разозлить, и я поддался (не поддался)».

Автономия: между людьми существуют границы. Если мы что-то требуем от другого, мы вторгаемся в его границы. Вместо «он обязан» или «он должен» – «мне хотелось бы, чтобы он...так как...», «я предпочел бы, чтобы ты...потому что...».

5 шагов РЭТ:

1. Идентификация поведения-мишени. Какие разрушающие переживания я испытываю?

2. Идентификация иррациональных убеждений.

3. Опровержение. Как можно оспорить мои губительные мысли?

4. Переход на конструктивный уровень. Мне бы хотелось...Я бы предпочел... Было бы лучше, если бы...

5. Обоснованная реакция и эффективное поведение. Жаль, что... Я огорчусь...Я серьезно беспокоюсь...Я сделаю определенные выводы ...

Изменяем эмоциональную и поведенческую реакцию.

Работа выполняется в парах. Договоритесь, кто из вас «клиент», а кто «консультант». Задача консультанта, внимательно слушая клиента, помочь ему заполнить таблицу.

1. Расскажите своему консультанту об иницилирующих событиях и эмоциональных реакциях, над которыми Вы решили поработать.

2. Разберитесь с его помощью в том, какие вредоносные рассуждения звучат в Вашей голове и запускают разрушающие переживания, какие иррациональные верования запускаются этим шаблоном.

3. Найдите опровержение обнаруженным убеждениям.

4. Затем старые рассуждения замените новыми фразами, начинающимися со слов: «Мне хотелось бы... Было бы лучше, если... Я бы предпочел...». Для формулировки конструктивных

рассуждений используйте позитивные убеждения. Отметьте для себя, как изменилось Ваше восприятие ситуации.

5. Противопоставьте неоправданным чувствам те, которые с Вашей точки зрения, были бы более уместными и которыми Вы предпочли бы впредь реагировать на подобные ситуации. Описывая желаемые реакции, используйте только позитивные формулировки. Вместо пожеланий «не сердиться», «не волноваться» опишите реакции, которые хотелось бы у себя видеть.

6. Поменяйтесь ролями.

7. Составьте таблицу.

| | Напишите в этой колонке |
|---|--|
| Иницилирующее событие | <i>Что произошло, что вызвало Вашу реакцию?</i> |
| Шаг 1. Разрушающее переживание, неконструктивное поведение (-R) | <i>Что Вы делали, что переживали в ответ на событие?</i> |
| Шаг 2. Вредоносные мысли (-M) | <i>Какие убеждения послужили основанием для этой реакции?</i> |
| Шаг 3. Опровержение | <i>Как Вы можете опровергнуть эти убеждения?</i> |
| Шаг 4. Конструктивные рассуждения и убеждения (+M) | <i>Используйте для построения рассуждений позитивные убеждения. Какие разумные способы я могу предпочесть нагнетанию страха, обвинениям, недооценке происходящего? Мне бы хотелось... Я бы предпочел... Было бы лучше, если бы ...</i> |
| Шаг 5. Ресурсные переживания и поведение, завершающее ситуацию (+R) | <i>Как Вы намерены себя вести, чтобы завершить ситуацию. Какие переживания это вызывает? Жаль что ... Не повезло с ... Я огорчусь... Я серьезно обеспокоюсь...</i> |

8. Расскажите группе о том, как Вы преобразовали негативные переживания в приемлемые.

«Меня заставили» (выполняется в парах)

Цель: почувствовать и осознать себя хозяином жизни.

Инструкция к первой части упражнения. Вспомните ситуацию, когда Вы отчетливо чувствовали и осознавали: «Меня заставили делать то, что я вовсе не хотел...». Подобные ситуации найдутся в опыте каждого из нас. Кто заставил? Возможно, это родители? Или учителя? Или друзья? Или начальство? Или жизненные обстоятельства? Если не удалось вспомнить такой случай в собственной биографии, придумайте подобную ситуацию, поверьте в ее реальность и работайте с ней как «как бы случившейся».

Расскажите о случае, когда Вас заставили сделать что-либо вопреки желанию, и о тех чувствах, которые Вы при этом испытывали.

Вопросы для анализа:

- Что Вы чувствовали во время своего рассказа?
- Как звучал Ваш голос?
- Какую позу Вы заняли? Каким было выражение Вашего лица?

Инструкция ко второй части упражнения. А теперь – встряхнитесь и сбросьте с себя пережитое. Приготовься к неожиданному. Вам предстоит мысленно представить, что в ситуации, которую Вы только что определили как «меня заставили», у Вас был выбор. Вы сами решали, подчиниться или нет, сами выбирали способ действия. Если Вы выбрали смирение, подчинение требованиям, то лишь потому, что трезво оценили все обстоятельства и решили, что в создавшихся обстоятельствах такое поведение более уместно и разумно. Сами выбрали этот вариант поведения.

А теперь, приняв именно такой измененный взгляд, начинайте рассказывать о той же самой ситуации с новой точки зрения. Даже если не верите, сыграйте, поверьте на минуту, что Вы мудрый и сильный, почувствуйте это. При этом обратите внимание, как изменилась Ваша поза? Какое у Вас выражение лица? Жесты? Как звучит Ваш голос? Как обстоит дело с Вашими чувствами?

Составить список своих качеств и умений, способствующих лидерству – «Я как лидер» и оценить степень их выраженности по шкале от 0 до 100%. В ходе свободного перемещения по комнате в процессе переговоров друг с другом обменять часть своих сильно выраженных лидерских качеств на «недостающие» (слабо выраженные) в условных %.

| Качество, способствующее лидерству | Есть (в %) | Отдано (в %) | Получено (в %) |
|------------------------------------|---------------|-----------------|-------------------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| 4 | | | |
| 5 | | | |

Что полезного Вы прибрали на ярмарке? (обзор качеств)?

Кому и каких обменов удалось произвести больше в процессе игры?

За счет чего?

Структурирование целей

1. *Цель-мечта.* Ориентирована на то, чтобы осуществиться спустя десятилетия, цель на значительную часть жизни или всю жизнь. Например: «Я хочу стать успешным и уважаемым человеком, обладающим всеми полезными в жизни знаниями и умениями». Такую цель часто трудно сформулировать. Лидер имеет ее на горизонте обязательно.

2. *Долговременная цель.* Этот уровень более конкретен, но и здесь есть некоторая неопределенность, поскольку мы вынуждены планировать действия, о которых знаем пока мало. «Дать детям образование в Англии», «Организовать собственную фирму».

3. *Промежуточная цель.* Ряд обеспечивающих целей, достижение которых позволяет достигнуть основную цель.

4. *Краткосрочная цель.* Это то, что Вам нужно сделать, например, в ближайший месяц или квартал. Этот уровень планирования позволяет оценивать успешность продвижения к более крупным целям.

5. Цели-задачи. Это то, что нам надо сделать сегодня или прямо сейчас. Это задачи, записанные в ежедневник. Цели-задачи помогают планировать день, неделю и превращают не слишком интересное занятие в игру, в соревнование с самим собой.

Анализ мнимых и истинных ценностей. Мы часто говорим и слышим: «Это очень важно для меня, но, к сожалению, у меня нет времени на это». Для правильного распределения времени и постановки целей необходимо провести ревизию собственных идеалов и ценностей. Проверьте, во что на самом деле Вы вкладывали свое время, деньги и энергию души в течение последней недели. В левом столбце таблицы перечислите все, что считаете самым ценным и значимым. Постарайтесь избежать абстрактных формулировок типа «семья» или «работа» и дать точные формулировки.

| <i>Что для меня ценно на самом деле</i> | <i>Деньги</i> | <i>Время</i> | <i>Энергия души</i> |
|---|---------------|--------------|---------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

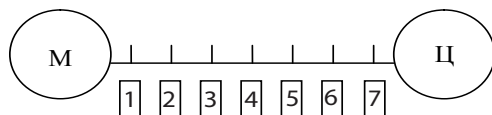
Заполнив таблицу, оцените, насколько «справедливо» Вы обеспечиваете свои ценности деньгами, временем и душевной энергией. Главная задача – выявить наиболее существенные «перекосы». Постарайтесь понять, когда и почему началось имеющееся расхождение.

Перевод мечты в цель (Технология приготовления)

Когда люди только декларируют цели и мало что делают для их достижения, то, о чем они говорят, – это не **цели**, это **мечты**.

Мечта – полуфабрикат.

Цель – готовый продукт, «обреченный» на достижение.



1. Определяем критерии достижения целей (как я узнаю, что моя цель достигнута?).

2. Соглашаемся с «ценой вопроса» (чем и сколько я готов заплатить за это?).

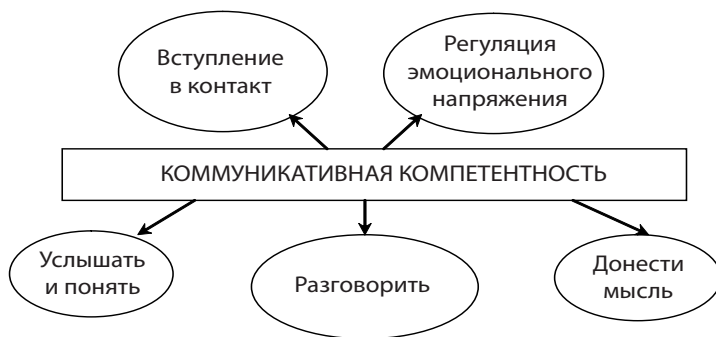
3. Назначаем точную дату достижения цели (когда я достигну того, чего хочу?).

4. Проводим анализ трудностей (внешние организационные трудности и внутренние психологические опасности).

5. Ищем символическую награду (какой я воздвигну «памятник» своей победе?).

6. Делаем письменный договор с самим собой (то, что мы написали, – аналогия хозяйственного договора).

7. Конструируем «самопогонялку», «хлыстик», «источник тока», чтобы ДОСТИГНУТЬ цели (а не достигать)!



ФАЗЫ КОММУНИКАЦИИ

1. Вступление в контакт _____

2. Упрочение взаимодействия _____

3. Основная часть взаимодействия _____

4. Прекращение контакта _____

| | |
|----------------|-------------------|
| Внедрил | Преуспел |
| Возглавил | Придумал |
| Восстановил | Продал |
| Договорился | Продвинул |
| Доказал | Продемонстрировал |
| Достиг | Продумал |
| Завершил | Произвел |
| Зажег | Проконтролировал |
| Инсталлировал | Развил |
| Исследовал | Разработал |
| Модернизировал | Рекомендовал |
| Мотивировал | Решил |
| Написал | Скоординировал |
| Натренировал | Смог |
| Нашел | Создал |
| Организовал | Сократил |
| Основал | Спланировал |
| Осуществил | Способствовал |
| Оценил | Ставил |
| Победил | Структурировал |
| Получил | Убедил |
| Породил | Увеличил |
| Построил | Упростил |
| Предложил | Успокоил |
| Предоставил | Устранил |

Языковые средства:

Авторизации: *я считаю, я думаю, я чувствую, я отвечаю, я ручаюсь, я хочу, чтобы ...*

Адресации: *как вы понимаете, как вы догадываетесь, как вы убедились, как видите ...*

Побуждения: *согласитесь, прочитайте, проанализируйте, возьмите, считайте, отметьте, решайте, запомните ...*

Совместности: *мы с вами, мы вместе, мы все, вместе с вами мы должны подумать, хорошо знаем...*

Целенаправленности: *вернемся к теме, скажем прямо, посмотрим ...*

Средства диалогизации монолога

Обращения

Вопросно-ответные единства

Риторические вопросы

Восклицания

Имитация диалога с реальным или воображаемым собеседником

Методы привлечения внимания

1. Метод снятия напряжения – теплые слова. Приятные для слушателей фразы, шутка.

2. Метод «зацепки»: кратко изложить небольшое событие, личное впечатление, анекдотичный случай или необычный вопрос, чтобы использовать как исходную точку для проведения запланированной беседы.

3. Метод стимулирования игры воображения, предполагающий постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться.

4. Метод прямого подхода – краткое описание причин, по которым была начата беседа, быстрый переход от общих вопросов к частным и непосредственно к самой беседе. «Холодный» и рациональный прием для кратковременных и не слишком важных контактов.

Самопрезентация

Принцип авторитета:

- демонстрация маркеров авторитета: одежда, аксессуары, обувь,

- ссылка на авторитет,
- демонстрация компетентности,
- самопродвижение: говорить о себе правду, говорить о сильных сторонах, конкретные факты, говорить о том, что значимо для слушателей.

Принцип привлекательности:

- физическая привлекательность,

- сходство с участниками,
- похвала слушателям,
- знакомство информации,
- интрига (у меня для вас есть хорошая новость ...).

Невербальные составляющие:

- зрительный контакт с аудиторией,
- поза оратора,
- жестикуляция оратора,
- передвижение оратора во время выступления.

Удержание внимания

1. Вовлечение.
2. Просьба к участникам о помощи.
3. Обращение по имени.
4. Зрительный контакт.
5. Образность.
6. Юмор, анекдот.
7. Смысловые паузы.
8. Контрасты речи и поведения.
9. Передвижение по аудитории.

ОЦЕНКА СООБЩЕНИЯ

| аспект | содержание | оценка |
|------------------------|---|--------|
| Психологический | Убеждает ли речь в искренности выступающего? | |
| Эмоциональный | Какие эмоции вызвала речь, соответствуют ли они запланированным? | |
| Коммуникативный | Как держался выступающий, был ли уверен в себе, какой образ создал, как общался с аудиторией? | |
| Содержательный | Что нового и интересного прозвучало в речи, как эту информацию можно использовать? | |
| Словесное оформление | Насколько уместной, чистой, правильной и выразительной была речь? | |
| Несловесное оформление | Как стоял, как жестикулировал? Достаточной ли была громкость и отчетливость речи? | |

Обобщённые стратегии защиты от манипулирования:

- *открытое обсуждение недопустимости использования манипуляций в общении* (накануне дискуссии);
- *разоблачение уловки, т. е. раскрытие её сути в присутствии манипулятора* («тайное сделать явным»);
- *«уловка на уловку»* – в данном случае манипулятор чувствует силу оппонента и вынужден поменять собственную тактику;
- *проявление личностной силы* (силы эго), которая представляет собой устойчивость к внешнему влиянию и одновременно силу воздействия на людей;
- *ясность внутренних приоритетов и способность к уступкам в непринципиальных моментах обсуждения проблемы.*

Уловки в споре

- *Преднамеренное раздражение оппонента*, т. е. выведение его из состояния психического равновесия насмешками, упрёками, обвинениями и другими способами до тех пор, пока собеседник не будет раздражён и не сделает при этом ошибочное, невыгодное для его позиции заявление.

- *Перевод спора в сферу домыслов.* Суть уловки в том, чтобы перевести полемику в русло обличения и заставить оппонента либо оправдываться, либо объяснять то, что не имеет никакого отношения к существу обсуждаемой проблемы.

- *Отсылка к «вышим интересам» без их расшифровки.* Суть уловки в том, чтобы высказать мысль, содержащую намёк на то, что если оппонент, к примеру, и дальше будет несговорчив, то это может затронуть интересы тех, кого крайне нежелательно расстраивать.

- *Недосказанность с намёком на особые мотивы.* Суть этой уловки заключается в том, чтобы продемонстрировать некую многозначительность недосказанность, намекнуть на то, что в данном случае можно сказать и гораздо больше, но этого не делается по каким-то особым мотивам.

- *Ложный стыд.* Эта уловка заключается в использовании против оппонента ложного довода, который он способен «проглотить» без особых возражений (например: «Вам, конечно же,

известно, что наука установила...» или «Конечно, вы знаете, что недавно принято решение...»).

- *Двойная бухгалтерия.* Суть её в том, что одни и те же доводы и аргументы признаются убедительными, когда высказываются в защиту своей позиции, и крайне неприемлемыми, когда их высказывает оппонент.

- *Мнимая невнимательность.* Люди «забывают», а порой специально не замечают неудобные и опасные доводы оппонента.

- *Принуждение к строго однозначному ответу.* Главное в этой уловке – твёрдо и решительно потребовать от оппонента дать однозначный ответ: «Скажите прямо: да или нет», т. е. сознательно принудить его не к диалектическому ответу «и..., и...» (чаще всего отражающему истинную неоднозначную природу обсуждаемой проблемы), а к альтернативному «или..., или...».

- *Многовопросье.* Эта уловка состоит в том, чтобы в одном вопросе задать оппоненту не один, а несколько, причём разных и мало совместимых друг с другом вопросов.

А также формирование первичной установки, задержка с предоставлением материалов для дискуссии, недопущение повторного обсуждения, приостановка обсуждения на желаемом варианте, выборочная лояльность в соблюдении регламента, перерыв в обсуждении, «выпускание пара» на несущественных вопросах, избыточное информирование и ряд других.

4. Тренинговая программа «Развитие мотивационного потенциала сотрудников организации»

Одним из неперенных условий успешного функционирования организации является высокая степень заинтересованности сотрудников в своем труде, приверженность целям и ценностям данной организации, ориентированность на качественное выполнение своих профессиональных функций и дальнейшее развитие организации в целом. При этом ведущая роль в формировании мотивации профессиональной деятельности принадлежит руководителю, в число компетентностей которого должно входить умение использовать различные способы мотивирования и раз-

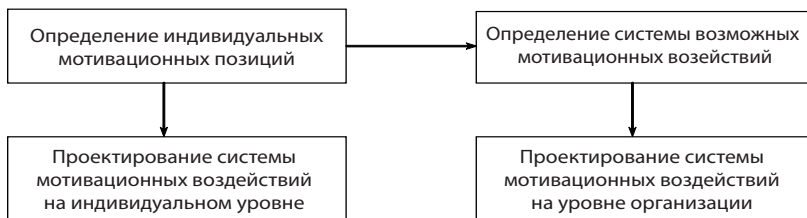
вития потребностей сотрудников, обеспечивающих максимально эффективное выполнение ими своей работы. Для этого руководителю необходимо обладать системой представлений о способах построения системы мотивации персонала внутри организации, а также о непосредственных формах мотивирования сотрудников. Программа тренинга «Развитие мотивационного потенциала сотрудников организации» ориентирована на топ-менеджеров и руководителей структурных подразделений организации, в число основных функций которых входит мотивирование персонала. Основное отличие данного тренинга от традиционных тренингов мотивации в том, что обычно результат такого тренинга – актуализация мотивационного потенциала сотрудников. Однако, прежде чем заниматься развитием мотивации сотрудников, необходимо создать в организации возможность для реализации их профессиональных мотивов и потребностей. Таким образом, **целью** предлагаемого тренинга является повышение компетентности руководителей в области построения и эффективного внедрения в практику организации системы мотивирования персонала, предполагающее формирование знаний, умений и навыков, связанных с развитием профессиональной мотивации и повышением заинтересованности сотрудников в своем труде.

Структура тренинга включает в себя 4 взаимосвязанных содержательных блока:

- определение индивидуальных мотивационных позиций (установок) участников группы (4 часа);
- диагностика и анализ спектра форм и способов мотивационного воздействия на персонал организации (6 часов);
- проектирование системы мотивационных воздействий на индивидуальном уровне (4 часа);
- проектирование системы мотивационных воздействий на уровне организации в целом. Разработка проекта мотивационного стандарта организации (4 часа).

Таким образом, общий объем программы составляет 18 академических часов.

Логика организации тренинга



Содержание тренинга

Блок 1. Определение индивидуальных мотивационных установок участников группы

Тренинг начинается с *вступительного слова ведущего*, в котором определяются цели и задачи тренинга, регламент работы, обсуждаются и принимаются правила работы в группе.

Упражнение 1. «Знакомство»

Программа данного тренинга не предполагает близкого личностного контакта участников группы, поэтому не стоит уделять значительного внимания процедуре знакомства. Целью знакомства в данном случае является запоминание участниками группы имен друг друга, поэтому мы рекомендуем использовать для знакомства процедуру «Снежный ком», в ходе которой первый участник называет свое имя, а каждый последующий имена впереди сидящих, а затем свое⁷. В конце данного упражнения участники записывают свои имена на индивидуальных бейджах.

Упражнение 2. «Собери фразу»

Цель – диагностика индивидуальных мотивационных установок участников группы.

Ход работы: участникам группы в случайном порядке раздаются листки бумаги разных цветов, на каждом из которых написано одно слово из фразы, отражающей возможные мотивационные установки. Цель участников – собрать и прочитать фразу.

⁷ Если участники группы знакомы друг с другом, то процедуру знакомства можно не проводить.

- Люди ленивы, их нужно заставлять работать (*инструментальная установка*).

- Главное в работе – ее интересное содержание (*ценностная установка*).

- К каждому человеку нужен свой подход (*ситуативная установка*).

Примечание для ведущего: представленные фразы рекомендуется оформить на бумаге разных цветов, а затем разрезать. Ведущий тренинга может самостоятельно сформулировать аналогичные фразы с учетом специфики группы.

После составления фразы каждой подгруппе предлагается в течение 5 минут представить другим участникам аргументы, поддерживающие соответствующую мотивационную установку (независимо от того, согласны они с ней или нет). В процессе обсуждения участники разных подгрупп имеют возможность задать друг другу вопросы, направленные на уточнение содержания и понимания представленных мотивационных установок. По окончании «защиты» участникам группы предлагается заново разбиться на подгруппы в соответствии с принятием той или иной мотивационной установки, при этом каждый участник должен аргументировать свой выбор. Таким образом, по итогам проведения данного упражнения формируются 3 подгруппы, придерживающиеся различных позиций в отношении форм и способов мотивации персонала организации.

Допускается неравный количественный состав подгрупп. По ходу тренинга участники могут переходить из группы в группу при изменении индивидуальной позиции.

Итог упражнения: участники осознают собственные мотивационные установки и приходят к выводу, что мотивационные установки разных людей не могут быть идентичными.

Упражнение 3. Информирование: что думают менеджеры о мотивах своих сотрудников?

В ходе информирования ведущими тренинга освещаются следующие вопросы:

- Почему люди активны?

- Почему люди активны на работе?
 - Какие «движители» способствуют улучшению работы?
 - Нужен ли индивидуализированный подход к каждому сотруднику при формулировке задания?
 - Как распознать мотивы трудовой активности сотрудника?
- Цель информирования – формирование представлений о многообразии причин поведения.

Упражнение 4. «Проективная диагностика»

Цель – рефлексия личной позиции руководителя в области мотивирования персонала организации.

Ход работы: участникам группы предлагается ответить на ряд проективных вопросов, представленных в рабочей тетради. По итогам упражнения задаются вопросы для рефлексии, а затем идет комментарий ведущего. В нем необходимо указать на возможную вариативность ответов. Ведущий перечисляет возможные варианты ответов и интерпретирует их. По окончании выполнения задания проводится групповое обсуждение. Его основой может являться следующая схема:

- что вы чувствовали во время выполнения этого упражнения;
- что нового вы узнали о себе;
- что было для вас наиболее неожиданным;
- не появилось ли по итогам выполнения упражнения желание перейти в другую подгруппу?

В процессе подведения итогов ведущий подчеркивает разнообразие мотивационных установок, указанных участниками группы, а также возможность их изменения в конкретной ситуации.

Блок 2. Диагностика и анализ спектра форм и способов мотивационного воздействия на персонал организации

Упражнение 5. Ролевое проигрывание

Цель – осознание и расширение форм и способов мотивационного воздействия.

Ход работы: участники группы разбиваются на подгруппы по критерию сходства мотивационных установок (см. блок 1).

Каждой группе предлагается вспомнить реальную ситуацию из собственной практики, в которой было необходимо замотивировать какого-либо сотрудника организации. Ситуация оформляется в письменном виде и описывается по схеме, представленной в раздаточном материале. Участники по кругу обмениваются ситуациями, задают уточняющие вопросы по их содержанию и готовятся к их разыгрыванию. Ролевое разыгрывание ситуаций снимается на видеокамеру.

В ходе видеопросмотра проводится групповое обсуждение, в котором участники тренинга ищут ответы на следующие вопросы:

- Удалось ли группе разрешить данную ситуацию? (Мнение участников сцены и наблюдателей.)

- Какие способы и формы мотивационного воздействия использовались для решения ситуации?

- Насколько эффективными они оказались?

- Какие еще формы и методы мотивационного воздействия можно было бы использовать?

- Что бы это дало для разрешения ситуации? (Опрос участников сцены.)

Для определения предпочитаемых стратегий мотивирования при обсуждении рекомендуется использовать таблицу «Стратегии влияния».

Итог упражнения: существует много различных способов мотивационного воздействия. Они обладают различной эффективностью, которая зависит от ситуации и индивидуальных особенностей ее участников. Невозможно выделить идеальные способы эффективного мотивирования персонала. Формы и способы мотивирования, а также содержание мотивационного воздействия во многом зависят от мотивационной установки субъекта (у всех групп они были разные, при этом идентичные по форме способы воздействия наполняются различным содержанием) и личностных особенностей участников ситуации.

Упражнение 6. Информирование «Личность и мотивация»

Данный этап работы выступает в качестве информационного введения участников тренинга к выполнению следующего

упражнения. В процессе информирования ведущий знакомит участников с некоторыми психологическими классификациями типов сотрудников. В качестве иллюстративного материала используется схема М. Е. Раскумандриной «Критерии для определения типа работника», представленная в методических материалах к тренингу. В качестве контрольного упражнения по итогам информирования можно предложить слушателям самостоятельно определить тип личности сотрудника на основании «Двухмерной модели поведения» по описаниям, предложенным ведущим.

Упражнение 7. «Виртуальный отдел»

Цель – развитие навыков определения индивидуальных особенностей сотрудников организации.

Ход работы: упражнение выполняется в подгруппах. Участникам предлагается определить тип личности и выделить особенности мотивации сотрудников виртуального отдела на основании классификаций, с которыми они познакомились в ходе информирования. Характеристика сотрудников виртуального отдела представлена в методических материалах к тренингу. После выполнения упражнения обсуждаются ответы подгрупп, выявляются возможные расхождения в них и определяется общее решение группы. Важно, чтобы участники подчеркивали специфичные именно для этого сотрудника характеристики.

Итог упражнения: участники приходят к выводу о специфичности мотивационных воздействий, адресованных конкретному человеку.

Подведение итогов работы по блоку. В процессе подведения итогов участники группы высказывают свое мнение о работе в группе, выделяя наиболее полезную и практически ценную для профессиональной деятельности информацию.

Блок 3. Проектирование системы мотивационных воздействий на индивидуальном уровне

Упражнение 8. Метафорическая деловая игра «Сказка о рыбаке и рыбке»

Цель – выделение роли, прогнозирование поведения при построении мотивационного воздействия, выделение алгоритма построения мотивационного воздействия на индивидуальном уровне.

Ход работы: работа выполняется в подгруппах в рамках метафоры сказки. Группа «старух» определяет перечень предложений рыбке, которые убедят ее сделать старуху «владычицей морскою», группа «рыбок» определяет перечень условий, на которых она согласится сделать старуху «владычицей морскою». В процессе групповой дискуссии идет обсуждение, почему сработало или не сработало то или иное мотивационное воздействие, происходит перевод типов мотивационных воздействий с языка метафоры на язык реальности.

Итог упражнения: внимание участников акцентируется на том, что все мотивационные воздействия должны быть валентны потребностям тех, кому они адресованы, следовательно построение мотивационного воздействия во многом основано на прогнозировании личностных и мотивационно-потребностных особенностей человека.

Упражнение 9. Мотивационный профиль работы

Цель – изучение реальных и субъективно значимых мотиваторов деятельности, определение способов их приближения друг к другу.

Ход работы: на первом этапе выполнения упражнения участникам группы предлагается построить идеальный и реальный мотивационный профиль своей профессиональной деятельности по методике, данной в рабочей тетради (см. методические материалы к тренингу). Задание выполняется строго индивидуально. После окончания работы проводится опрос участников группы относительно выявленных расхождений в реальном и идеальном мотивационном профилях, в ходе которого определяются

параметры, по которым наблюдаются наибольшие расхождения у всех участников группы. Именно они в дальнейшем рассматриваются в качестве основных демотиваторов деятельности, в отношении которых должна строиться система мотивационной поддержки работников организации.

На втором этапе выполнения упражнения работа выполняется в подгруппах. Каждой подгруппе предлагается разработать конкретные шаги, способствующие приведению в соответствие реального и идеального мотивационных профилей. Обсуждение строится по следующей схеме:

- Проанализируйте те пункты, по которым «идеал» совпадает с «реалом».
- Что мешает добиться соответствия между «идеалом» и «реалом»?
- Подумайте, какие возможны направления для подтягивания «реала» к «идеалу». Запишите ваши предложения.
- Ответьте на вопрос, требуют ли эти меры дополнительных финансовых ресурсов.
- Сложно ли организационно решить эти вопросы?
- Какие риски влечет за собой процесс решения этих вопросов?
- Кто из работников организации должен отвечать за реализацию данного направления работы?

Примечание для ведущего: в качестве предмета обсуждения может выступать усредненный мотивационный профиль всех участников группы или индивидуальный профиль кого-либо из слушателей. Первый вариант более предпочтителен в том случае, когда проводится обучение руководителей одной организации.

Итог упражнения: в процессе подведения итогов участники группы и ведущий должны обратить внимание на разнообразие спроектированных при реализации данного тренингового блока путей коррекции индивидуальных мотивационных установок и оценить возможность и перспективы их внедрения в своей организации. Данный этап будет являться основой для разработки «Мотивационного стандарта организации», что станет содержанием четвертого блока тренинга.

Блок 4. Проектирование системы мотивационных воздействий на уровне организации

Упражнение 10. Групповая дискуссия «Методы мотивации персонала в организации»

Цель – диагностика используемых в организации методов мотивации персонала.

Ход работы: для проведения групповой дискуссии используется процедура SWOT-анализ. На первом этапе участники группы заполняют таблицу SWOT-анализа на листах ватмана. В процессе выполнения этого задания анализируются сильные и слабые стороны системы мотивирования персонала организации, а также возможности и угрозы существующей системы. Работа ведется в подгруппах. В процессе группового обсуждения формируется сводная диагностическая таблица, в которой представляются выявленные группой особенности системы мотивации персонала.

Итог упражнения – рефлексия используемой в организации системы мотивационных воздействий.

Упражнение 11. Интерактивная лекция «Методы мотивирования»

Цель – ознакомление участников с современными методами мотивирования персонала организации.

Ход работы: в интерактивной лекции ведущий информирует участников группы о содержании и особенностях методов мотивирования персонала, которые используются в современных организациях.

Упражнение 12. Корзина методов

Цель – расширение представлений участников о содержании системы мотивационных воздействий, используемой на уровне организации.

Ход работы: работа идет в подгруппах, используется технология «вертушки», т. е. поочередно каждая группа работает с каждой группой методов. Задача – в рамках каждой из групп

придумать максимальное число конкретных мотивационных технологий, которые могут быть использованы в организации участников тренинга.

Итог упражнения: участники приходят к выводу, что на уровне организации могут использоваться разнообразные мотивационные технологии, на основе содержания которых может разрабатываться мотивационный стандарт организации.

В завершение работы тренинга участники группы обсуждают и оценивают результаты, полученные в ходе его проведения, ведущие предлагают им заполнить анкету обратной связи, результаты которой учитываются при оценке эффективности тренинговой работы.

Методические материалы к тренингу

Проективная диагностика

Диагностические вопросы:

1. Что стимулирует людей работать эффективно?
2. Что может нравиться людям в работе?
3. Почему человек выбирает то или иное место работы?
4. Как можно добиться высокой отдачи в работе?
5. Что может побудить человека уволиться?
6. За что оправдано уволить сотрудника сразу?

Ролевое проигрывание

Стратегии влияния

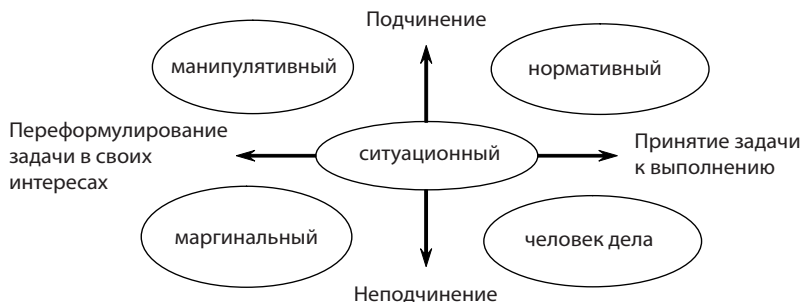
| Принуждение и запугивание | |
|--|--|
| Общая форма | «Если Вы этого не сделаете, Вы пожалеете» |
| Угроза | «Если Вы не подчинитесь, я Вас накажу» |
| Социальное давление | «Ваши коллеги согласны, а Вы?» |
| Достаточность | «Я перестану к Вам придирааться, если Вы подчинитесь» |
| Ощущаемый недостаток | «Если Вы не начнете действовать прямо сейчас, Вы упустите возможность» |
| Избегание вреда другим | «Если Вы не подчинитесь, это принесет вред другим» |
| Взаимодействие (обмен и интеграция) | |
| Общая форма | «Когда Вы сделаете X, я сделаю Y» |
| Обещание | «Когда Вы согласитесь, я Вас вознагражу» |

| | |
|---|--|
| Уважение | «Люди, которых Вы уважаете будут думать лучше (хуже) о Вас, когда Вы согласитесь (не согласитесь)» |
| Кредит | «Я сделаю для Вас то, чего Вы хотите, когда Вы подчинитесь» |
| Обязательство | «Вы обязаны сделать то, что я Вас прошу, потому что в прошлом я оказал Вам услуги» |
| Взаимный компромисс | «Я снизил мое первоначальное предложение, ответьте мне тем же» |
| Рост обязательств | «Я заинтересован только в небольшом обязательстве с Вашей стороны» |
| Обоснование (убеждение, основанное на фактах, потребностях и личных ценностях) | |
| Общая форма | «Я хочу, чтобы Вы сделали это, поскольку это согласуется с... (хорошо для..., необходимо для...)» |
| Доказательство | «Это демонстрирует достоинство моей позиции (просьбы)» |
| Потребность | «Вот что мне надо, Вы мне поможете?» |
| Достижение цели | «Уступчивость поможет Вам достичь Вашей личной цели» |
| Схожесть ценностей | «Это соответствует Вашей приверженности...» |
| Готовность | «Мы бы предприняли эту попытку, если бы могли положиться на Ваши способности (опыт)» |
| Лояльность | «Поскольку мы друзья, Вы сделаете это?» |
| Альтруизм | «Группе нужна Ваша поддержка, сделайте это для общего блага» |

Личность и мотивация

Критерии для определения типов работников

Для успешного моделирования поведения подчиненных руководителю необходимо знать типы поведения, по которым могут классифицироваться сотрудники:



Подчиняющийся, полностью принимающий поставленную перед ним задачу и выполняющий ее в том виде, в каком она была поставлена руководителем. Невысокая самооценка. Ведущий мотив – избегание неудачи. Наличие авторитетов, кумиров. Чувство «мы». Коллективизм. Ригидность. Неустойчивость к неопределенности. Заинтересованность во внешней похвале, одобрении. Конформность. Стремление «быть хорошим». Отсутствие честолюбивых замыслов. Удовольствие от хорошо выполненного дела. Ожидание похвалы, признания заслуг, благодарности. Зависимость от мнения других. Умение устанавливать контакты. Это _____

Мотиваторами для него являются: _____

Подчиняющийся, но не принимающий задачу в том виде, в котором она перед ним ставится, переформулирующий ее таким образом, чтобы ее выполнение отвечало его личным интересам. Это человек с «двойным дном». Ведущий мотив – получение выгоды. Расчетливость. Гибкость. Приспосабливаемость. Манипулятивность в общении. Неискренность. Независимость от мнения других. Умение отстаивать свои интересы. Поскольку при такой форме взаимодействия подчиненного с руководителем цель первого достигается скрытно, маскируется принятием подчинения,

то такого подчиненного можно назвать _____

Мотиваторами для него являются: _____

Не подчиняющийся, однако принимающий задачу, не изменяющий ее под свои интересы, а выполняющий ее так, как это сформулировано руководителем. Такой подчиненный может обладать высокой самооценкой, интернальным локусом контроля. Ведущий мотив – достижение успеха. Независимость. Самодостаточность. Самостоятельность в оценках. Социальная смелость. Непризнание авторитетов. Критичность. Готовность к конфликту в интересах дела. Принципиальность. Объективность в оценках. Высокий интерес к делу. Увлеченность. Это _____

Мотиваторами для него являются: _____

Не подчиняющийся и не принимающий задачу, изменяющий ее таким образом, чтобы ее выполнение соответствовало его интересам. Такой подчиненный, формально являясь членом данного трудового коллектива, фактически по своему внутреннему отношению, своим интересам не является таковым. Ему свойственны высокая самооценка, независимость, устойчивость к неопределенности, самостоятельность, отстаивание своих интересов, неконформность, социальная смелость. Двойственность его положения позволяет назвать его _____

Мотиваторами для него являются: _____

Средняя выраженность подчиняемости и исполнительности позволяет субъекту выбирать наиболее эффективный способ поведения в зависимости от ситуации. Это _____

Мотиваторами для него являются: _____

«Виртуальный отдел»

Сотрудники виртуального отдела⁸

Станислав Александров, 32 года. В компании работает 4 года, в последнее время его результаты значительно улучшились (впрочем, они всегда были неплохими). Претендует на рост, считая, что на занимаемой позиции уже исчерпал все возможности развития. Обладает явными лидерскими задатками, однако для него характерен достаточно жесткий стиль аргументации. Не теряется в сложных ситуациях. Основным условием успеха считает твердое отстаивание собственной позиции и настойчивость. Именно этим объясняет свои успехи в работе с клиентами. Имеет один из самых высоких показателей по продажам в компании, считает эффективной систему, при которой бонусы могут достигать значительных размеров, отражая реальный вклад того или иного сотрудника. В отделе может демонстрировать влияние на других сотрудников, хотя это влияние не всегда позитивно. Работе в компании предшествовала успешная и быстрая карьера в менее крупной организации. Имеет опыт руководящей работы. Пользуется уважением сотрудников, многие из которых считают, что ему уже пора выходить на новый, более высокий карьерный уровень. Некоторые коллеги предпочитают вести себя с этим человеком осторожно, особенно в сложных ситуациях.

Мария Петрова, 31 год. В компании работает примерно год, до этого долго работала в организации аналогичного про-

⁸ Описание типов личности сотрудников виртуального отдела взяты из кн.: Иванова С. В. Мотивация на 100%. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

филя. Стремится к прогнозируемым результатам, охотно берется и за новые проекты, обладает высоким уровнем креативности. Неконфликтна, часто берет ответственность на себя, однако нередко излишне эмоционально реагирует на сложные ситуации. В коллективе ее успехи вызвали неоднозначную реакцию, т. к. в нем много уже давно работающих сотрудников. В команде имеет склонность к роли генератора идей, часто высказывает действительно новые идеи, но порой ее аргументация скорее эмоциональна, нежели логична. Встречая скептическое отношение коллег к предлагаемым идеям, может сильно расстроиться и долго переживать. Стремится к обучению, повышению квалификации, своего профессионального уровня. Большинство сотрудников считают ее новатором и интересным человеком, однако некоторые относятся к ней как к выскочке.

Наталья Кузнецова, 30 лет. В компании работает 4 года. Показала отличные результаты в бизнесе, хороший организатор, всегда точно соблюдает сроки и условия договоренностей. Умеренно высокий уровень амбициозности, но стиль общения скорее мягкий, часто не настаивает на своем даже тогда, когда это стоило бы сделать. Очень высокая степень обучаемости. С готовностью берется за решение новых задач, может работать автономно. В команде часто берет на себя роли генератора идей и администратора. Настроена на помощь коллегам, оказала реальную поддержку многим новичкам. Отличается системным мышлением, сочетает креативность и хорошие административные навыки. Имеет хорошую репутацию в компании.

Борис Васин, 36 лет. В компании работает год. Очень легко вошел в коллектив, быстро адаптировался к новому бизнесу. Имеет отличные отношения с клиентами, лоялен к руководству, в коллективе предпочитает выслушивать мнения других, а не высказывать свое. Имеет значительный опыт в продажах и в маркетинге. На «мозговых штурмах» иногда выдает интересные идеи, однако, если не получает одобрения сразу, легко от них отказывается. С трудом воспринимает критику. С большим энтузиазмом участвует в торговых конкурсах, очень ценит награды. Испытывает определенные психологические трудности при работе

в нестабильной и трудно прогнозируемой ситуации, в этом случае нуждается в серьезной поддержке руководства. Репутация в компании в целом неплохая, считается приятным человеком, не занимающим крайних позиций.

Николай Сидоров, 38 лет. В компании работает 6 лет. Имеет хорошо налаженные отношения с клиентами. Результативность несколько снизилась, но и сейчас находится на вполне достойном уровне. Предпочитает «бизнес отношений», отлично знает продукцию, но не всегда заинтересован в новых методах ее продвижения. Предпочитает работать один. Отличается довольно высокой степенью консерватизма, нередко скептически воспринимает новые идеи, но предпочитает избегать открытой критики или протеста. Некоторое время назад при обсуждении с руководителем перспектив развития и роста заявил, что отдает предпочтение спокойной работе, старается двигаться по уже известной, накатанной дорожке. При этом добавил, что предпочитает высокие бонусы, которые получает сейчас, некоторой потере в деньгах при карьерном продвижении, пусть и с возможным последующим ростом. Репутация в компании неоднозначная, отношения с коллегами неплохие, однако некоторые скептически относятся к его конформизму и консерватизму.

Ирина Андреева, 28 лет. В компании работает год. Отличается очень высокой степенью ответственности, при решении сложных задач всегда старается добиться максимального результата. Ориентирована на обучение, обучается быстро и легко. Предпочитает выслушать более опытных людей, часто обращается за советом. Любит быть на виду, чувствительна к похвале. Справедливую критику воспринимает позитивно, стремится сразу же улучшить показатели. Неконфликтна, хорошо выстраивает отношения с людьми. Ориентирована на сложные задачи, перфекционизм, в команде тяготеет к роли лидера. Иногда проявляет нетерпение и пытается сразу добиться невозможного. В компании пользуется репутацией перспективного сотрудника, а также человека, у которого можно почерпнуть интересные идеи и при этом получить их рациональное обоснование.

| Сотрудник | Мотиваторы |
|-----------------------|------------|
| Станислав Александров | |
| Мария Петрова | |
| Наталья Кузнецова | |
| Борис Васин | |
| Николай Сидоров | |
| Ирина Андреева | |

Мотивационный профиль работы

Ниже приводится ряд характеристик, с помощью которых можно описать любую работу. В каждой работе эти особенности присутствуют в разной степени. Оцените, в какой степени эти характеристики соответствуют вашей настоящей работе. В анкете крупным шрифтом выделены те качества, которые вы оцениваете. Справа и слева от шкалы выписаны противоположные значения, которые может принимать оцениваемое качество. Чем ближе выбранный вами балл будет к одному из концов шкалы, тем в большей степени ваша работа соответствует указанному описанию.

Пример:

Разнообразие работы

| | | |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|
| Задания постоянно меняются, | | |
| приходится выполнять | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Приходится все время |
| разные задания | | делать одно и то же |

Если вы выбрали:

10 или 9 баллов, то ваша работа в высшей степени разнообразна,
 если 7 или 8 – работе скорее разнообразна,
 6 или 5 – в работе бывает все,
 4 или 3 – в работе больше однообразия,
 1 или 2 – работа очень однообразна.

Выбранные вами баллы необходимо отметить на графике, который приводится под анкетой.

1. Вид работ

| | | |
|------------------------|----------------------|--------------------------------|
| Работа связана с руко- | | |
| водством коллективом | 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 | Работа совершенно не связана с |
| или отдельными людьми | | руководством и заключается в |
| | | выполнении чужих указаний |

2. Необходимость умственных усилий

В процессе работы
постоянно необходимы
умственные усилия

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Работа не требует никаких
умственных усилий

3. Знание о результатах работы

На каждом этапе известно,
насколько успешно была
выполнена работа

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

В процессе работы нет
информации об успешности
выполнения работы

4. Нервно-психическое напряжение в работе

В процессе работы очень
часто возникает состояние
напряженности, нервозности
и сильного возбуждения

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Работа не вызывает
состояния напряженности

5. Степень ответственности

Работу надо выполнять очень
качественно, при некачествен-
ной работе возможны аварии,
материальный ущерб

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Брак в работе не ведет
к каким-либо серьезным
последствиям

6. Загруженность смены

Во время работы нельзя до-
пустить никаких отвлечений,
перерывы можно делать толь-
ко в строго установленное
время, по расписанию

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Время и количество
перерывов в работе можно
устанавливать самому

7. Возможность творчества

В работе большие возмож-
ности для творчества

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

В работе нет возможностей
для творчества

8. Необходимость инициативы

Необходимо постоянно пред-
лагать что-то новое, принимать
решения и активно добиваться
их осуществления

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

В работе нет необходимо-
сти проявлять инициативу

9. Самостоятельность

Работа предполагает свободу действий в составлении плана работы и определения путей ее выполнения

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Работа не предоставляет работнику никакой самостоятельности

10. Коллективность труда

В течение всей смены нужно работать в коллективе

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

В течение всей смены приходится постоянно работать одному

11. Необходимость делового общения

В процессе работы надо постоянно разговаривать с людьми по деловым вопросам

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

В работе нет необходимости делового общения

12. Возможности совершенствования

Работа требует постоянного совершенствования мастерства

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Работа не дает возможностей совершенствования мастерства

13. Возможности должностного роста

Работа предоставляет большие возможности для получения новых должностей

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Работа не предоставляет возможностей для получения новых должностей

14. Оплата работы

Работа очень высоко оплачивается

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Работа оплачивается очень низко

15. Условия быта

Администрация уделяет много внимания условиям быта и отдыха работников

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Администрация не заботится об условиях быта и отдыха работников

16. Внимание администрации

Администрация прислушивается к мнению работников, внимательна к их нуждам

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Администрация невнимательна к нуждам работников, не прислушивается к их мнениям, просьбам

17. Организация труда

Работа хорошо организо-
вана, работой обеспечены
равномерно

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Работа плохо организована,
часто случаются простои и
авралы

Баллы

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
| 10 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | |

Характеристики деятельности

Постройте профиль работы, соединив точки линией.

Оглавление

| | |
|--|----|
| Предисловие | 3 |
| 1. Организационно-психологический тренинг | 4 |
| 2. Тренинговая программа «Подбор и отбор персонала организации» | 9 |
| 3. Тренинговая программа «Лидерство в организации» | 18 |
| 4. Тренинговая программа «Развитие мотивационного потенциала сотрудников организации» | 43 |

Учебное издание

Маркова Елена Владимировна
Филиппова Юлия Владимировна

Групповые формы работы с персоналом. Организационный тренинг

Методические указания

Редактор, корректор М. Э. Левакова
Верстка И. Н. Иванова

Подписано в печать 27.12.11. Формат 60×84 1/16.
Бум. офсетная. Гарнитура «Times New Roman».
Усл. печ. л. 3,72. Уч.-изд. л. 2,56.
Тираж 20 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен
в редакционно-издательском отделе
Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова.

Отпечатано на ризографе.

Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова.
150000, Ярославль, ул. Советская, 14.