ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. Теоретический анализ особенностей диагностики профессиональной деятельности работников

1.1 Профессионально важные качества личности профессионала

1.2 Диагностика профессиональной пригодности личности

ГЛАВА 2. Исследование профессиональной деятельности работников на примере ООО «Гранула»

2.1 Характеристика организации

2.2 Методы исследования диагностики профессиональной деятельности работников

2.3 Анализ результатов исследования

ГЛАВА 3. Совершенствование профессионализма сотрудников коллектива ООО «Гранула»

3.1 Рекомендации по совершенствованию профессиональной деятельности коллектива ООО «Гранула»

3.2 Групповая работа как метод совершенствования профессиональной деятельности сотрудников коллектива ООО «Гранула»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЯ

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследованияобусловлена возрастанием взаимного влияния содержательности современного профессионального труда, ценностных ориентаций и мотивации работников профессиональной деятельности, формированием новых механизмов взаимодействия на рынке труда между наемными работниками и работодателями в контексте продолжающихся социально-экономических, общественно-политических и административных преобразований в современном российском обществе. В системе рыночных отношений конкурентоспособность работника профессиональной деятельности определяется способностью к самостоятельному, насыщенному интеллектуальными элементами, творческому труду, а также высокой профессиональной подготовкой.

Развивающийся российский рынок труда при наличии различных форм собственности выдвигает в качестве одной из задач соответствие профессиональных качеств работников, их профессиональной мотивации и трудовых ценностей содержанию современного профессионального труда. В связи с быстрыми изменениями в производительных силах общества, в экономической, политической, социальной и духовной жизни людей, накопилось немало вопросов, связанных с решением проблемы личностного самоопределения и самоутверждения в процессе профессиональной деятельности, изменения трудовых ценностей и мотивации.

С другой стороны, профессиональная деятельность выступает как один из основных факторов изменения ценностно-мотивационного отношения работника к своей профессии. Сложность и автономность труда, насыщенность трудового процесса умственной деятельностью, наличие элементов творческой деятельности, самостоятельность в осуществлении своей профессиональной деятельности являются важнейшими показателями изменения сознания и трудового поведения работника в современном обществе. Российское общество постепенно выходит из состояния кризиса трудовых отношений.

Тем не менее, если в развитых странах наблюдаются элементы уже «постматериалистической мотивации», органичное взаимодействие трудовых и нетрудовых терминальных и инструментальных ценностей, то в сфере труда российского общества продолжают доминировать материальная мотивация трудовой деятельности и уровень оплаты труда как важнейшая трудовая и нетрудовая терминальная ценность.

Продолжение процессов социально-экономического реформирования, становление экономики нового типа, институционализация контуров постиндустриального общества, повышение уровня оплаты труда, рост реальных доходов населения с неизбежностью выдвигают содержательность профессионального труда в качестве одного из двух основных факторов, воздействующих на формирование ценностных ориентаций и мотивации трудовой деятельности работников. В этой связи возникает необходимость в исследовании профессиональной деятельности работников под влиянием специфики содержательности их труда.

Проблема мотивации и ценностных ориентаций в системе квалификации и содержательности профессионального труда работника в современной литературе не представлена в своем целостном аспекте. Однако по отдельным ее направлениям проводятся исследования не только в социологии, но и в психологии, политологии и философии.

Теоретической основой исследования специфики труда, содержания и содержательности труда, особенностей профессиональной трудовой деятельности в современном обществе послужили работы В.И. Башмакова, Д. Белла, Р. Блаунера и др.

Проблемам мотивации и мотивов деятельности посвящено большое количество работ отечественных и зарубежных ученых, в частности И.Ф. Беляевой, Л.И. Божович, Г.К. Булычкиной, Н.М. Воловской, В.А. Иванникова, Е.П. Ильина и др.

Общие теоретико-методологические подходы к изучению природы, сущности, видов и функционирования индивидуальных, коллективных и общественных ценностей, ценностных ориентаций и, непосредственно, трудовых ценностей представлены в отечественной и зарубежной науке в трудах В.А. Артемова, Ф.М. Бородкина, Г.Я. Головных, Ф.Ю. Гогоберидзе, И.Г. Дубова, А.Г. Здравомыслова, Е.В. Ермолаевой и др.

В целом, анализ степени разработанности проблемы показывает, что создана определенная теоретическая и практическая база для ее исследования. Вместе с тем, существующие подходы и концептуальные разработки, на наш взгляд, не охватывают в полной мере всех тех особенностей, которые присущи в целом процессу взаимовлияния качественных изменений профессиональной деятельности работников.

Актуальность, теоретическая и практическая значимость, недостаточная разработанность обозначенных выше вопросов, связанных со спецификой современной трудовой деятельности и трудовых отношений, позволили сформулировать проблему исследования, которая состоит в определения диагностики профессиональной деятельности работников.

Объект исследования– профессиональная деятельность.

Предмет исследования– диагностика профессиональной деятельности работников.

Цель исследованиясостоит в системном анализе особенностей диагностики профессиональной деятельности работников на примере «ООО «Гранула».

Данная цель реализуется в следующих исследовательских задачах**:**

-провести теоретический анализ особенностей диагностики профессиональной деятельности работников;

- исследовать особенности профессиональной деятельности работников на примере ООО «Гранула»;

- предложить пути совершенствования профессионализма сотрудников коллектива ООО «Гранула».

Практическая значимость исследованиясостоит в возможности использования результаты данного исследования в конкретных предприятиях и учреждениях, относящихся к различным социальным институтам современного российского общества.

Результаты исследования могут быть использованы в практической деятельности организационных социологов, руководителей, менеджеров, консультантов.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

## ГЛАВА 1. Теоретический анализ особенностей диагностики профессиональной деятельности работников

## 1.1 Профессионально важные качества личности профессионала

Профессиональное становление личности - это целостный динамически развёртывающийся во времени процесс от формирования профессиональных намерений до полной реализации себя в деятельности. Основным противоречием профессионального становления является противоречие между сложившимися свойствами личности и объективными требованиями ведущей деятельности, значение которой состоит в том, что она обусловливает дальнейшее развитие личности. Осуществляя себя в ведущей деятельности, личность постепенно изменяется, что приводит к перестройке мотивов ведущей деятельности, формированию новых свойств личности.

Профессиональное становление предполагает использование совокупности приёмов социального воздействия на личность, её включение в различные виды деятельности, имеющие целью формировать систему профессионально важных качеств.

В образовании комплексов профессионально важных качеств личности участвуют не только совокупности свойств личности, связанные с видом деятельности, но личностные качества, профессионально важные для любого вида профессиональной деятельности. Это прежде всего ответственность, самоконтроль, профессиональная самооценка, являющаяся важным компонентом профессионального самосознания, и несколько более специфические эмоциональная устойчивость, тревожность, отношение к риску.

Среди собственно личностных свойств чаще всего упоминается в качестве универсального профессионально важного качества ответственность. Ответственность рассматривается рядом авторов как одно из свойств, характеризующих направленность личности, влияет на процесс и результаты профессиональной деятельности прежде всего через отношение к своим рабочим обязанностям и к своим профессиональным качествам.

«Профессиональное становление сопровождается профессиональными кризисами, которые соответствуют возрастным периодам. Под кризисом понимаются трудности профессионализации личности, противоречивость профессиональной жизни и реализации карьеры. Кризисы профессионального становления - непродолжительные по времени периоды (до года) кардинальной перестройки личности, изменения вектора ее профессионального развития.

Эти кризисы протекают, как правило, без ярко выраженных изменений профессионального поведения. Однако происходящая перестройка смысловых структур профессионального сознания, переориентация на новые цели, коррекция и ревизия индивидуально-профессиональной позиции подготавливают смену способов выполнения деятельности, ведут к изменению взаимоотношений с окружающими людьми, а в отдельных случаях - смене профессии»[6, с.36].

Рассмотрим факторы, инициирующие кризисы профессионального развития. Прежде всего ими могут выступать постепенные качественные изменения (совершенствование) способов выполнения деятельности. На стадии профессионализации наступает момент, когда дальнейшее эволюционное развитие деятельности, формирование ее индивидуального стиля невозможны без коренной ломки нормативно-одобряемой деятельности. Личность должна совершить профессиональный поступок, проявить сверхнормативную активность, которая может выразиться в переходе на новый образовательно-квалификационный, либо на качественно новый инновационный уровень выполнения деятельности.

Другим фактором, инициирующим кризисы профессионального становления может стать возросшая социально-профессиональная активность личности. Неудовлетворенность своим социальным и профессионально-образовательным статусом нередко приводит к поиску новых способов выполнения профессиональной деятельности, ее совершенствованию, а также к смене профессий или места работы.

Факторами, порождающими профессиональные кризисы, могут выступить социально-экономические условия жизнедеятельности человека: ликвидация предприятия, сокращение рабочих мест, неудовлетворительная зарплата, переезд на новое место жительства и др. Кризисы профессионального развития нередко связаны с возрастающими изменениями: ухудшением здоровья, снижением работоспособности, ослаблением психических процессов, профессиональной усталостью, интеллектуальной беспомощностью, синдромом «эмоционального сгорания» и т.д. Профессиональные кризисы нередко возникают при вступлении на новую должность, участии в конкурсах на замещение вакантной должности, аттестации специалистов.

Наконец, фактором длительного кризисного явления может стать полная поглощенность профессиональной деятельностью. Специалисты-фанаты, одержимые работой как средством достижения признания и успеха, иногда серьезно нарушают профессиональную этику, становятся конфликтными, проявляют жесткость во взаимоотношениях.

Кризисные явления могут сопровождаться нечетким осознанием недостаточного уровня компетентности и профессиональной беспомощностью. Иногда наблюдаются кризисные явления при уровне профессиональной компетентности, более высоком, чем требуется для выполнения нормативной работы. Как следствие, возникает состояние профессиональной апатии и пассивности[6, с.40].

«Профессионализм мы будем понимать не как просто высший уровень знаний, умений и результатов человека в конкретной деятельности, а как определенную системную организацию сознания, психики человека, включающую, как минимум, следующие, компоненты:

Свойства человека как личности, субъекта деятельности:

1 образ мира; направленность, социально ориентированные мотивы; отношение к внешнему миру, к людям, к деятельности; отношение к себе, особенности саморегуляции; интеллектуальные черты индивидуальности; эмоциональность, ее особенности и проявления; представление о своем месте в профессиональной общности.

2. Праксис профессионала: моторика; умения навыки, действия, ориентированные на предметную область труда; умения, навыки действия коммуникативные, социально-воздейственные; умения, навыки, действия саморегуляционные.

3. Гнозис профессионала: прем информации, профессиональная специфика внимания, ощущения и восприятия; переработка информации и принятие решений, память, мышление, воображение, их профессиональная специфика.

4. Информированность, опыт и культура профессионала.

5. Психодинамика, интенсивность переживаний, быстрота их смены» [7, с.30].

Профессионализм может быть описан через соотношения мотивационной сферы человека труда (профессиональные ценности, профессиональные притязания и мотивы, профессиональное целеполагание и т.д.) и операциональной сферы (профессиональное самосознание, профессиональные способности, обучаемость, приемы и технологии как составляющие профессионального мастерства и творчества и др.). Таким образом, профессионализм - это интегральная характеристика деятельности, общения и личности человека труда.

Профессионализм - неотъемлемая ступень к высшему своему качеству - компетентности в конкретной деятельности. Идею профессионализма не следует сводить только к представлению о высоком уровне умелости профессионала. Работа профессионала не сводится к тому, что видно стороннему наблюдателю; профессионала надо рассматривать как сложную систему, имеющую не только внешние функции, но и сложные, многообразные внутренние, в частности, психические функции.

«Профессионализм соотносится с различными аспектами зрелости работника, в связи с чем у человека различают несколько видов профессиональной компетентности:

- специальную или деятельностную, которая предполагает владение на высоком уровне профессиональной деятельностью;

- социальную, предполагающую владение способами совместной профессиональной деятельности и сотрудничества;

- личностную (владение способами самовыражения и саморазвития);

- индивидуальную (владение приемами самореализации и саморазвития индивидуальности в рамках профессии, способность к творческому проявлению своей индивидуальности)» [5, с.40].

Наличие всех видов компетентности означает достижение человеком зрелости в своей профессиональной деятельности, общении и сотрудничестве, характеризуют становление личности и индивидуальности профессионала.

Компетентность - это некоторый психологический фактор, в который входят: исчерпывающие знания предмета и объекта деятельности; умение разобраться в любом нестандартном вопросе, относящемся к этой деятельности; умение и способность объяснить любые явления, связанные с деятельностью; способность точно оценивать качество работы и ее последствия. Компетентность - мастерство не столько в смысле исполнения, сколько в смысле организации и системного понимания всех проблем, связанных с деятельностью, умение поставить задачи и способность организовать решение конкретных проблем, относящихся к виду деятельности, в которой данный человек компетентен.

Компетентность включает в себя такие характеристики, как интегральное соответствие личности решаемым задачам, количество и качество решенных задач, результативность и успех в проблемных ситуациях.

В разных профессиях у одного и того же человека на разных этапах его развития компетентность может быть представлена разным комплексом вышеназванных качеств.

Источником профессионального становления являются противоречия между достигнутым уровнем развития личности и требованиями, которые предъявляют коллектив, общество, учебная деятельность к системе уже сформированных знаний, навыков, а также к индивидуально-психологическим свойствам личности. Поэтому профессиональное становление личности имеет собственную образовательную траекторию и траекторию личностного роста.

По К.Юнгу, каждый индивидуум обладает тенденцией к индивидуализации, или саморазвитию. Индивидуализация - это процесс «становления собой» напрямую связанный с понятием личностного роста. К.Юнг считал, что личностный рост - это расширение знаний о мире и о самом себе, сознательной осведомленности.

Автор индивидуальной психологии А.Адлер рассматривал личностный рост как движение от центрированности на самом себе и целей личностного превосходства к конструктивному овладению средой и социально полезному развитию.

А. Маслоу рассматривал личностный рост как последовательное удовлетворение «высших» потребностей на основании достигнутых базовых. Расти по Маслоу, это значит не оставаться в потенциальности. «Лучший выбор жизни» всегда находится в нас. Личностный рост не заключается в единичном достижении, это особое взаимоотношение с миром и самим сабой.

К. Роджерс считал, что личностный рост выражается в стремлении становится все более компетентным и способным настолько, насколько это возможно биологически.

Таким образом, личностный рост - это качественные изменения личностного развития, затрагивающие основные жизненные отношения, «ядро» личности. Отношение к своей прошлой жизни как к прошлому и направленность в будущее позволяют говорить о таких качественных изменениях в личностном росте. Любая остановка в этой непрерывности может быть чревата наступлением застоя и началом деградации личности.

## 1.2 Диагностика профессиональной пригодности личности

Диагностика профессиональной пригодности в психологии профессиональная пригодность человека определяется как "совокупность психологических и психофизиологических особенностей, необходимых и достаточных для достижения им, при наличии специальных знаний, умений и навыков, общественно приемлемой эффективности труда... ". В это понятие входит также "удовлетворение, переживаемое человеком в процессе самого труда и при оценке его результатов".

О профессиональной пригодности, следовательно, можно судить по объективному критерию - успешному овладению профессией и субъективному - удовлетворенности трудом Современный взгляд на профессиональную пригодность заключается в том, что она формируется в трудовой деятельности, в ходе овладения профессией, а не дана человеку изначально, как некое врожденное качество. Для овладения профессиональным мастерством необходимы соответствующие способности, на основе которых формируются знания и навыки, а также склонность к работе, т. е. положительная профессиональная мотивация. На каждом этапе профессия предъявляет определенные требования к моторике, мышлению, памяти, вниманию, другим психическим функциям и качествам личности. Под влиянием этих требований в ходе овладения профессией формируются профессионально важные качества, способности человека, которые и обеспечивают развитие необходимых навыков, знаний, умений, определяющих квалификацию, мастерство.

Основой профессионально важных качеств являются специальные способности. Разработка диагностики специальных способностей в большинстве случаев преследовала цель прогнозирования будущей профессиональной успешности претендента на профессию. Применение тестов для профессионального отбора стимулировалось социальным заказом со стороны промышленников и военных ведомств, которые были заинтересованы в быстром включении кадров в работу, снижении затрат на их подготовку, уменьшении риска аварий, травматизма. Опыт американских тестологов свидетельствует о том, что эффективность психологического отбора в профессию высока. Так, например, в результате проведения отбора снижается отсев из учебных заведений с 30 - 40 до 5 - 8%, на 40 - 70% снижается аварийность по вине персонала, на 10 - 25% повышается надежность систем управления, затраты на подготовку специалистов уменьшаются на 30 - 40%. В настоящее время проблемами профотбора в США занимаются в 12 университетах и в 20 научно - исследовательских центрах, принадлежащих главным образом армии. Направление этих работ носит в основном эмпирический характер: ни психологического анализа способностей, ни научного анализа обоснования применения тестов для выявления этих способностей не проводится. Попытки объяснить профессиональную успешность лишь наличием профессиональных способностей подвергаются критике со стороны отечественных и зарубежных ученых. Проф - пригодность рассматривается этими авторами как динамическое образование, свойство личности, которое формируется в ходе деятельности, а не дано изначально. На формирование пригодности к профессии оказывает влияние большое число факторов, и определенный уровень развития способностей далеко не всегда является среди них главным. Профессиональное становление зависит от таких особенностей, как профессиональная мотивация, интерес к профессии, увлеченность ею, взаимоотношения в коллективе, первые достижения и их оценка и др. Все эти факторы вообще не могут быть учтены при тестовом обследовании, между тем они могут стать решающими при формировании профессионала. Низкий уровень развития способностей в свою очередь далеко не всегда является препятствием для овладения профессией. Большинство исследователей, занимающихся этими проблемами, приходят к выводу о вариативности развития и проявления способностей у разных людей. Известно много случаев раннего профессионального самоопределения при наличии ярко выраженных способностей, одаренности, особенно в творческих профессиях. В этих случаях выбор профессии как бы "предопределяется". О невозможности прогнозирования будущей профессиональной успешности на основе актуального уровня способностей говорят не только факты позднего профессионального самоопределения, но и сама природа способностей, Они, по мнению Б. М. Теплова, существуют только в движении, только в развитии. Он отмечал, что "никто не может предсказать, до каких пределов может развиваться та или иная способность: принципиально говоря, она может развиваться беспредельно"; "практически пределы развития человеческих способностей определяются только такими факторами, как длительность человеческой жизни, методы воспитания и обучения, но вовсе не заложены в них самих" [12,c.58].

Не менее важны также высокая пластичность способностей и возможности формирования компенсаторных механизмов, помогающих "заменить" в случае необходимости одни способности другими. Одной и той же эффективности труда можно добиться за счет формирования разных качественно своеобразных индивидуализированных структур профессиональных способностей. Критика применения тестов для предсказания будущей профессиональной успешности во многом объясняется невысокой прогностичностью всех существующих методов (мы уже отмечали выше, прогноз носит краткосрочный, а не долговременный характер) [14,c.63].

Очень интересным с этой точки зрения оказалось исследование, проведенное американскими психологами Р. Торндайком и Э. Хаген. Они попытались проследить, как сложились судьбы нескольких тысяч военнослужащих, которые в начале карьеры проходили всестороннее тестовое обследование и получили соответствующие рекомендации и предсказания относительно будущей профессиональной успешности. Результаты, полученные через десятилетия, показали, что в среднем прогностическая валидность (т. е. сила предсказания по тестам) оказалась равной 0. Это означает, что при высоких результатах по тестам часть специалистов достигла за этот период большого успеха, но примерно столько же из них никакого успеха не достигли. Точно так же из тех, кто при тестировании продемонстрировал низкие результаты, одни сделали блестящую карьеру, другие вообще не смогли овладеть профессией. Торндайк и Хаген написали по итогам своей работы книгу "10 000 карьер" (на русский язык не переведена), в которой убедительно показали бессмысленность построения длительного прогноза будущей профессиональной успешности на основе тестовых испытаний. В связи с этим авторы подчеркивают, что гораздо более обнадеживающие результаты получаются при опоре не на общий результат по тесту, а на тестовый профиль, свидетельствующий об определенной выраженности отдельных способностей (например, для бухгалтеров естественным является большая выраженность счетных способностей, для архитекторов - пространственных, для инженеров - общих интеллектуальных) Для профилей, полученных при тестировании представителей определенных профессий, характерны специфические "пики" и "впадины", свидетельствующие об определенной выраженности тех или иных способностей. Критика применения тестов специальных способностей для диагностики профпригодности не означает, что мы должны от них отказаться [14,c.127]. Но, на наш взгляд, они должны использоваться лишь там, где их применение полностью оправданно.

Например, когда профессия предъявляет жесткие требования к таким психофизиологическим особенностям, которые мало поддаются развитию, практически не изменяются в течение жизни, либо в тех случаях, когда время на обучение профессии резко ограничено, а сама деятельность предъявляет повышенные требования к уровню квалификации (как это имеет место в ряде военных специальностей) В профессиях же, где профессионально важные качества развиваются, изменяются, где возможна компенсация одних способностей другими, где успех зависит не от уровня, а от качественного своеобразия способностей, такой отбор не нужен. Тесты специальных способностей могут найти свое применение в профконсультации для оптимальной расстановки кадров по рабочим постам, контроля за подготовкой кадров в промышленности и системе профобразования для разработки общих и индивидуальных рекомендаций по развитию способностей. Психологическое тестирование уместно также для выявления причин отставания работников, нахождения слабых мест, так как оно дает возможность проводить индивидуальное обучение, психотренировки, а также помогает изучению психологических причин травматизма, несчастных случаев. Что касается перспектив развития тестов специальных способностей, то самым главным, на наш взгляд, является повышение их прогностической силы. Этого можно добиться, во - первых, ориентацией при разработке тестов на критерии, заданный норматив, во - вторых, опорой при оценке результатов тестирования на "профиль профессии", а не на количественный тестовый балл При этом необходимо учитывать, что, наряду с тем, что профили профессий существенно отличаются друг от друга, могут наблюдаться различия внутри профилей одной и той же профессии. Это связано с формированием индивидуализированной структуры способностей профессионалов, различающихся природными данными (например, сочетаниями свойств нервной системы). Такие индивидуальные варианты формирования профпригодности могут быть основанием для описания разных типов профессионалов [12,c.176].

## ГЛАВА 2. Исследование профессиональной деятельности работников на примере ООО «Гранула»

## 

## 2.1 Характеристика организации

Общество с ограниченной ответственностью «Гранула» было создано, как Общество с ограниченной ответственностью «Гранула», зарегистрировано Новосибирской городской регистрационной палатой.

Полное фирменное название Общества: Общество с ограниченной ответственностью «ГРАНУЛА». Сокращенное фирменное наименование Общества: ООО «ГРАНУЛА». Структурное подразделение – «Центр досуга и отдыха».

Общество является хозяйственным объектом с оказанием коммунально-бытовых услуг.

Целью создания Общества является удовлетворение общественных потребностей и получение прибыли путем ведения хозяйственной деятельности. Цель основана на инициативе, инновационной предпринимательской идее и направлена на производство и реализацию услуг с целью извлечения прибыли.

Вид деятельности общества:

* услуг и организация и обеспечение отдыха населению, физическим и юридическим лицам;
* оказание оздоровительных досуга.

Предприятие возглавляет директор, который организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед государством и трудовым коллективом.

Структурное подразделение ООО «ГРАНУЛА» – «Центр досуга и отдыха». Режим работы центра круглосуточный. Центр оказывает следующие услуги:

* номера для отдыха (гостиничного типа) – 10 номеров;
* номер для отдыха «люкс» с финской сауной, джакузи и бассейном – 3 номера;
* лечебный оздоровительный массаж;
* уникальная массажная кровать «Нуга-Бест»;
* бар;
* кафе;
* бильярдный зал.

Центр существует на данном рынке услуг в течение 9 лет. Положение центра на рынке стабильно устойчивое, ориентировано на клиента с доходом выше среднего и с ориентацией на конкурентов.

На протяжении всех девяти лет центр занял в нашем городе стабильную позицию и пользуется широким спросом среди некоторых слоев населения.

Руководством разработана система скидок (дисконтные карты) для постоянных клиентов.

Постоянные клиенты – это показатель нашей работы в целом. Поздравления с днем рождения, с праздником, карта скидок не просто дает нам постоянных гостей, эта работа позволяет получить нам дополнительных клиентов по их рекомендации. Внимание приятно всем, а гостям особенно.

Сауна, бильярдный зал, работает не только на клиентов гостиницы, но и на жителей города, что должно сглаживать неравномерность спроса на гостиничные услуги. Четкое позиционирование на рынке, определение “своего” клиента, разработка маркетинговой стратегии — коллективными усилиями была сформирована концепция нашего комплекса.

Сейчас в «Центре досуга и отдыха» 10 номеров. Из них 7 — категории «эконом» (без предоставления в номер халата и тапочек); один стандарт (с вышеозначенными услугами); один двухкомнатный люкс; один VIP – номер площадью 50 кв.м. оборудованный финской сауной, джакузи и полным (то есть оборудованным биде) санузлом. Номера оснащены новой мебелью, телефонной связью, телевизорами и холодильниками.

Помимо гостиничных номеров в нашем комплексе имеются 3 отдельных номера сауны. Один номер люкс, рассчитанный на группу до 8 человек, оборудованный бассейном 10\*4 м, джакузи, комнатами отдыха, финской сауной, парогенератором, гидромассажными душами. В номере имеется большой аквариум на 600 литров. Также работает кафе на 20 посадочных мест, имеется мини-бар, бильярдный зал, предоставляются услуги массажиста.

Суточная стоимость проживания в гостинице от 2300 рублей до 5 тысяч рублей. Стоимость номеров сауны от 800 до 1800 рублей.

Высшей целью в сфере индустрии гостеприимства является направленность на удовлетворение нужд клиента, и, как следствие, на повышение доходов предприятия. «Относись к другим так, как хотелось, чтобы отнеслись к тебе» - таким является девиз каждого служащего, работающего в нашей сфере гостеприимства. Только так возможно привлечь и удержать клиента и создать основу для подлинного процветания. Мы живем в мире, в котором все больше и больше людей хотят получить разумное соотношении цены и качества.

Предназначение нашего комплекса состоит в том, чтобы обслуживать определенные потребности общества и одновременно приносить доход.

Работа в нашем центе требует добросовестности, искренности, гостеприимства.

Предприятия гостиничного бизнеса предлагают однотипные услуги, но у нашего предприятия свое лицо, свой микроклимат, созданный совместными усилиями всех членов рабочего коллектива. Тогда гости будут получать удовлетворение от пребывания под крышей нашего комплекса и будут иметь желание вернуться вновь, а служащие – удовольствие от работы. Ведь предприятие работает круглые сутки и без выходных, и в этой работе задействовано множество межличностных факторов; так или иначе, но возникает множество осложнений, которые необходимо вовремя заметить и грамотно их решить.

При формировании штатного расписания небольшой гостиницы во главу угла ставится взаимозаменяемость специалистов. Как правило, функциональные обязанности специалистов в мини-отелях значительно шире, чем в больших гостиницах. За одним специалистом могут быть закреплены самые разные обязанности. Принимая людей на работу, мы всегда обращаем их внимание на этот факт. Такой подход — единственно возможный в малом бизнесе, это позволяет не раздувать штат сотрудников, а значит, избегать лишних расходов.

В результате финансово-хозяйственной деятельности ООО «Гранула» структурного подразделения «Центр досуга и отдыха» в 2008 году получено собственных доходов в размере 10857 тыс. руб., что на 957 тыс. руб. выше плана (при плане 9900 тыс. руб.) и на 2531 тыс. руб. выше соответствующего периода прошлого года. Выполнение плана по доходам составило 109,7 %, в том числе по видам доходов показано в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Выполнение плана по доходам за 2008 г.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Статьи доходов | План  тыс. руб. | Факт  тыс. руб. | % выполнения |
| 1. | Гостиничные номера | 4700 | 5040 | 107,2 |
| 2. | Сауна | 2800 | 3130 | 111,7 |
| 3. | Массажный кабинет | 20 | 23 | 115 |
| 4. | Бильярдный зал | 130 | 144 | 110,7 |
| 5. | Бар | 1200 | 1440 | 120 |
| 6. | Кафе | 1050 | 1080 | 102,9 |
|  | Итого: | 9900 | 10857 | 109,7 |

В таблице 2.2 представлен анализ хозяйственной деятельности предприятия за период с 2005 по 2008 годы.

Таблица 2.2 - Анализ хозяйственной деятельности «Центра досуга и отдыха» за период с 2005 по 2008 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Сумма, тыс. руб. | | | |
| Года | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| 1. Доходы всего (выручка от реализации), в т.ч. | 3078 | 6182 | 8326 | 10857 |
| 1.1. в том числе доходы от гостиничных номеров, номеров сауны, бара. | 2493 | 4721 | 7094 | 9610 |
| 2. Расходы всего (себестоимость), в т.ч. | 2027 | 5231 | 6702 | 8533 |
| 2.1. Текущее содержание  коммерческие расходы:  управленческие расходы: | 324  527 | 837  1412 | 1005  1676 | 980  1699 |
| 3. Операционные и внереализационные доходы | - | 327 | 685 | 850 |
| 4. Операционные и внереализационные расходы | 426 | 512 | 997 | 1618 |
| 5. Прибыль | 625 | 766 | 1312 | 1556 |

Как видно из таблицы 2.2 ежегодно увеличивается доход предприятия. Это связано с тем, что наше предприятие постоянно развивается, вводятся дополнительные гостиничные номера, в 2006 году открыто кафе, в 2008 году третий номер сауны. Ежегодно увеличивается стоимость проживания в гостиничных номерах в среднем на 25 %, услуги сауны на 30 %.

Соответственно увеличиваются и расходы:

* на закупку нового оборудования;
* на ввод новых объектов;
* на текущий ремонт имеющихся помещений;
* на потребление электроэнергии, теплоэнергии, воды и др. (в связи с увеличением тарифов на коммерческие услуги и ввод новых объектов);
* на увеличение фонда оплаты труда (в связи с увеличением количества сотрудников, индексация заработной платы в связи с инфляцией).

Для небольших гостиниц вообще неграмотно говорить о конкуренции между собой.

С момента открытия наш комплекс старается выстраивать дружеские отношения с близлежащими гостиницами и саунами. Наши соседи рекомендуют нас своим гостям, в случае если у них нет свободных мест. Сейчас обмен клиентами стал взаимовыгодным. Из-за небольшого номерного фонда в мини-гостинице на конкретные даты могут отсутствовать свободные номера, тогда, чтобы не отказать нашим постоянным клиентам, мы рекомендуем им отель по соседству, зачастую, по просьбе наших гостей, сами бронируем там номера. Правда, как правило, такая доброжелательность по отношению к соседям проявляется опять-таки в высокий сезон, когда от гостей буквально нет отбоя. Конкуренция между мини-отелями, существует, но ощущается — при нынешнем уровне насыщенности рынка — только в средний и низкий сезон. Так, в нашем районе находится, как минимум, 4 мини-гостиниц разного уровня и ценового диапазона, не считая 3-х крупных гостиниц. Разумеется, определенный контингент командировочных у малых отелей забирает и рынок сдаваемого в аренду жилья. И это очевидно, поскольку при длительной командировке экономически целесообразней снять однокомнатную квартиру в центре Новосибирска с хорошим ремонтом за 1 – 1,5 тысячи в день, чем одноместный номер в мини-гостинице за 2,3 - 5 тысяч рублей. Тем не менее, ценителям комфорта придется еще нанять горничную, сдавать белье и вещи в прачечную и химчистку, а также пойти на определенный риск в вопросах личной безопасности и сохранности имущества. Так что, пожалуй, у мини-гостиниц всегда будет свой гость, предпочитающий переплатить за комфорт и безопасность.

Рассмотрим таблицу основных конкурентов «Центра досуга и отдыха» (таблица 2.3).

#### Таблица 2.3 - Основные конкуренты «Центра досуга и отдыха»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Конкуренты | Предоставляемые услуги | Доля на рынке |
| 1. ООО «Гранула» Центр досуга и отдыха | гостиничные номера, сауны, бар, кафе, бильярдный зал, кабинет массажа | 10 % |
| 2. Оздоровительный комплекс «Семь пятниц» | гостиничные номера, сауны, ресторан | 10 % |
| 3. Оздоровительный комплекс «Все бани мира» | гостиничные номера, сауны, кафе кабинет массажа | 15 % |
| 4. Гостиничный комплекс «Кировский» | гостиничные номера, русская баня, финская сауна, ресторан, банкетный зал | 15 % |

Общая численность работников составляет: 23 человека.

Таблица 2.4 - Кадровый состав сотрудников «Центра досуга и отдыха»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Должность | Пол | Штатная ед. | Стаж работы | Образование | Возраст |
| Директор | м | 1 | 9 лет | средне-спец | 52 |
| Управляющий | м | 1 | 9 лет |  | 52 |
| Бухгалтер-кадровик | ж | 1 | 9 лет | высшее | 49 |
| Старший администратор | ж | 1 | 9 лет | средне-спец | 45 |
| Администратор | ж | 4 | от 4 до 8 | средне-спец– 2 | 39 |
| Помощник администратора | ж | 8 | от 1 до 9 | н/высшее – 1 чел  средне-спец.-7 чел | 54 |
| Горничная | ж | 2 | от 2 до 4 | средне-спец | до 39 |
| Бармен | ж | 3 | от 3 до 5 | средне-спец | от 32 до 44 |
| Массажист | ж | 1 | 8 лет | средне-спец | 51 |
| Технический работник | м | 1 | 1 год | средне-спец | 32 |

В отличие от большой гостиницы, в которой сферы полномочий работников четко разграничены, работники нашего комплекса совмещают выполнение различных обязанностей.

Администратор выполняет весь спектр обязанностей. Он занимается не только приемом и размещением, он же бронирует и продаёт номера, производит расчеты с гостями, отвечает на телефонные звонки, готовит документы для бухгалтерии, заказывает такси, билеты и т.д. Самые высокие требования к администраторам, т.е. непосредственно к тем людям, которые практически первыми встречают гостей. От общения с администраторами и зависит, в основном, впечатления от гостиницы. К администраторам есть целый перечень требований, предъявляемых нашей организацией, мы стараемся их придерживаться. Если коротко, то это: высокие требования к внешнему виду, знание необходимых для работы программ, кассы, наличие интеллекта, коммуникабельность и пр.

Помощник администратора - это люди, которые имеют промежуточный ранг между администраторами и горничными. Они, как и горничные, занимаются уборкой номеров (сауны и гостиничных номеров), следят за порядком в холлах и коридорах, провожают гостей в номер. Как и администраторы, они обладают определенной информацией (знание города, предлагаемые комплексом услуги, организация транспортных услуг, обязательно быть в курсе основных культурных и городских событий и пр.), горничные же занимаются уборкой номеров и контролем качества стирки и состояния белья. Поэтому требования к помощнику администратора и горничным несколько иные.

Горничная– осуществляет уборку номеров, общественных и служебных помещений. Помимо уборки горничная осуществляет бытовое обслуживание гостя: стирка и глажка белья и одежды.

Технический работник– осуществляет текущий ремонт всех систем жизнеобеспечения нашего комплекса.

На рисунке 2.1 представлена организационная структура «Центра досуга и отдыха»

Директор (учредитель)

#### Бухгалтер-кадровик

Управляющий

Старший администратор

Администраторы

Помощники администратора

Горничные

Технический

работник

Массажист

# Бармены

Рисунок 2.1 - Организационная структура «Центра досуга и отдыха» в схеме

Анализ кадрового состава «Центра досуга и отдыха» по возрастной категории представлен на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Распределение кадрового состава «Центра досуга и отдыха» по возрастной категории

Анализ кадрового состава «Центра досуга и отдыха» по образованию представлен на рисунке 2.3.

Рисунок 2.3 - Распределение кадрового состава по образованию



# Анализ кадрового состава «Центра досуга и отдыха» по стажу работы представлен на рисунке 2.4



Рисунок 2.4 – Распределение кадрового состава по стажу работы

Одним из основных стимулов для работников «Центра досуга и отдыха» в настоящее время остается заработная плата. Среднемесячная зарплата по предприятию за 2008 г. составляет 8540 руб. (2007 г. –7650 руб., на 14 % меньше). В общей сумме расходов доля фактических затрат по заработной плате с начислениями составила 28 %.

Штатное расписание работников комплекса приведено в таблице 2.5.

Как видно из таблицы, что уровень оклада варьируется:

* для управленческого персонала - от 8 000 руб. до 20 000 руб.;
* для специалистов – от 8 000 руб. до 12 000 руб.;
* для обслуживающего персонала уровень оклада в размере 7 000 руб.;
* для технического работника 8 500 руб.

В результате сумма доходов отличается в зависимости от различных категорий работников.

Таблица 2.5 - Штатное расписание сотрудников «Центра досуга и отдыха»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Профессия | Кол-во | Должностной оклад | Тарифный фонд |
| Управленческий персонал | | | | |
| 1 | Директор | 1 | 20 000 руб. | 20 000 руб. |
| 2 | Управляющий | 1 | 15 000 руб. | 15 000 руб. |
| 3 | Старший администратор | 1 | 10 000 руб. | 10 000 руб. |
| 4 | Администратор | 4 | 8 000 руб. | 8 000 руб. |
| Специалисты | | | | |
| 1 | Бухгалтер-кадровик | 1 | 12 000 руб. | 12 000 руб. |
| 2 | Массажист | 1 | 8 000 руб. | 8 000 руб. |
| Обслуживающий персонал | | | | |
| 1 | Помощник администратора | 8 | 7 000 руб. | 7 000 руб. |
| 2 | Горничная | 2 | 7 000 руб. | 7 000 руб. |
| 3 | Бармен | 3 | 7 000 руб. | 7 000 руб. |
| Технический персонал | | | | |
| 1 | Технический работник | 1 | 8 500 руб. | 8 500 руб. |
| Всего |  | 23 | 196 500 руб. | 196 500 руб. |

## 2.2 Методы исследования диагностики профессиональной деятельности работников

В «Центре досуга и отдых», всего 23 сотрудника, в ходе исследования был опрошен 20 сотрудников (80 %).

В процессе исследования нами были использовали следующие методики:

1. Анкетирование (см. приложение А).

Анкетирование проводилось с целью определения изучения привлекательности труда исследуемой группы.

2. Опросник для изучения привлекательности труда (см. приложение Б).

К числу наиболее важных критериев оценки социально-психологического климата следует отнести удовлетворенность или привлекательность работы в коллективе и степень согласованности мнений, оценок и отношений членов коллектива.

Для удобства обработки все изучаемые потребности сведены в 14 шкал и даны в ответном листе построчно:

Определить степень субъективной привлекательности работы для человека в данном коллективе можно путем нахождения разницы средних арифметических значений шкал между первой и второй частями (М1-М2). Здесь важное значение имеют величина разницы и знак: отрицательные значения интерпретируются как неудовлетворенность тем или иным аспектом работы; положительные – как привлекательность данного аспекта для человека.

3. Опросник К. Томаса (см. приложение В).

В своем подходе к изучению конфликтных явлений К.Томас делал акцент не только на разрешение конфликтов, а на управление ими. В соответствии с этим, К.Томас считает нужным сконцентрировать внимание на том, какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными, каким образом, возможно, стимулировать продуктивное поведение. Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас применяет двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. Соответственно этим двум основным измерениям К. Томас выделяет следующие способы урегулирования конфликтов: конкуренции (соревнования), приспособления, компромисс, избегание, сотрудничество.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К. Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов двенадцатью суждениями о поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных ситуациях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

4. Диагностики самооценки мотивации одобрения (тест Д. Марлоу и Д. Крауна) (см. приложение Г).

Методика диагностики самооценки мотивации одобрения используется для оценки правдивости высказываний испытуемых.

В методике предлагается ключ к обработки результатов исследования. Общий итоговый показатель «мотивации одобрения» по шкале получают суммированием всех «работающих» вопросов. Чем выше итоговый показатель, тем выше мотивация одобрения и тем, следовательно, выше готовность человека представить себя перед другими как полностью соответствующего социальным нормам. Низкие показатели могут свидетельствовать как о непринятии традиционных норм, так и об излишней требовательности к себе.

## 2.3 Анализ результатов исследования

1. Анкетирование

Текучесть кадров за 2008 год составила 4% (из коллектива уволился 1 человек за год, при среднемесячной численности в 23 человека) (табл.2.6).

Для организации небольшого размера данная текучесть кадров является невысокой (для сравнения — в торговых компаниях стабильным считается коллектив при текучести до 25% в год, в небольших производственных компаниях текучесть кадров может достигать 45–50%, при этом коллектив компании все еще можно считать относительно стабильным, во всяком случае, к серьезным проблемам такой уровень текучести не приводит).

Таблица 2.6 - Стаж работы сотрудников в «Центре досуга и отдых»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| От 3 лет | От 3 до 7 лет | От 8 до 12 лет |
| 6.5% | 38.5% | 55% |

Высокий производственный потенциал характеризуется также большим профессиональным стажем (большинство сотрудников имеют стаж работы более 5 лет), 80% членов организации работают в данном коллективе около 8 лет.

Оценивая потенциал персонала коллектива «Центра досуга и отдых», можно утверждать, что образовательный и профессиональный уровень работников организации достаточен для реализации инновационной стратегии активного развития.

Ответы на вопросы о среднемесячной заработной плате выявили, что 38% опрошенных не совсем удовлетворены заработной платой, 62% отметили, что заработная плата их скорее удовлетворяет.

Данные о семейном положении распределились следующем образом: из 100% опрошенных 54% состоят в браке, 10% разведены, 36% в браке не состоят. Таким образом, можно сказать, что коллективу не свойственна однородность. Это в данной организации не влияет на создание атмосферы, способствующей благоприятному трудовому климату.

Необходимо отметить, что в «Центре досуга и отдых» присутствует модель совместно-индивидуальной деятельности: каждый член коллектива делает свою часть работы независимо от других. Эта модель характеризуется большой степенью удовлетворенности работой и удовлетворенность межличностными отношениями.

85% опрошенных отметили, что у них обычно бывает хорошее настроение на работе. 15 % выразили общую удовлетворенность работой.

Таким образом, на климат в коллективе, неблагоприятным образом влияет материальный фактор, т. е. неудовлетворенность заработной платой. Влияние остальных факторов на социально-психологический климат является благоприятным.

Результаты исследования позволили утверждать о наличии необходимой оргтехники в состоянии, соответствующем техническим нормам. Значительная часть (90% из опрошенных) отметила состояние оборудования в организации удовлетворительным.

Вхождение во всякий труд должно осуществляться постепенно, особенно для разнообразной (80% сотрудников отметили, что работа в организации достаточно разнообразна в течение рабочего дня) и творческой работы.

При проведении анализа анкетного опроса было выявлено, что около 40 % опрошенных не удовлетворены степенью загруженности, точнее ее неравномерностью. Это отрицательно сказывается на степени утомляемости и удовлетворенности трудом, раздражительности в течение сезонного периода и, следовательно, негативно влияет на состояние социально-психологического климата в коллективе.

Рассматривая санитарно-гигиенические условия в «Центре досуга и отдых», с этой точки зрения, мы пришли к выводу о позитивном влиянии этого фактора. Такое утверждение подтверждает результаты анкетного опроса: 85% членов коллектива считают санитарно-гигиенические условия в организации удовлетворительными.

Ответы на вопрос об отношении с непосредственным руководителем в целом выявили следующее: во взаимоотношениях с непосредственным руководителем 97% удовлетворены ими полностью или частично, и только 3% неудовлетворены отношениями с непосредственным руководителем.

О перспективе повышения квалификации свидетельствует то, что анализ ответов показал 70% удовлетворение возможностью повышения квалификации.

Далее следует, что анализ ответов позволяет выявить группы с положительной, неопределенной и отрицательной установкой, или, другими словами, с положительным, неопределенным (противоречивым) и отрицательным отношением к работе. Таким образом, обработка данных анкетного опроса показала, что в коллективе преобладает положительное отношение к работе. Наибольшему количеству опрошенных работа нравится и они не хотели бы перейти на другую работу (85%).

Ответы позволяют проанализировать соотношение официальной и неофициальной структуры группы, т. е. соотношение руководства и лидерства. По данным опросника можно сказать, что все в коллективе пользуется уважением у коллег по работе. Также многие указывали на то, что наибольшим уважением пользуются руководители отделов, а также директор.

Анализ данных показал, что большинство руководителей обладают такими качествами как трудолюбие, общественная активность, профессиональные знания, отзывчивость, общительность, доброжелательность.

2. Опросник для изучения привлекательности труда

Анализ данных опросника показал, что:

- на первое место ставились потребности в благоприятных условиях труда, потребность в личном материальном и социальном обеспечении, потребность в собственном развитии (35 %)- у трети респондентов;

- на втором месте: потребность в принципиальных и требовательных взаимоотношениях в коллективе, потребность в хорошей организации труда, потребность в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом (15 %);

- на третьем место: потребность в признании, в личном авторитете, потребность в теплых и доверительных отношениях в коллективе (13%);

- на четвертом месте: потребность в индивидуальном развитии всех членов коллектива (10 %);

- на пятом месте: потребность в творческой и интересной работе (9%);

- на шестом месте: потребность в активной жизненной позиции всех членов коллектива (7 %);

- на седьмом месте: потребность в производственных успехах всего коллектива (5 %);

- на восьмом месте: утилитарная потребность (4 %);

- на девятом месте: потребность в общении как по «вертикали» так и по «горизонтали» (2 %).

Для изучения стратегии поведения, которую используют члены данного коллектива, был применен тест описания поведения К. Томаса. В результате было установлено, что респонденты используют в своей деятельности практически все стратегии поведения. Но наибольшее количество баллов у большинства респондентов приходится на тактику избегания, ухода от конфликта, у нескольких респондентов преобладает тактика приспособления, тактика компромисса и по одному тактика сотрудничества. Наименьшее количество баллов получилось по тактике соперничества (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Результаты диагностики по методике Томаса

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № испытуемого | Соперничество | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
| 1 | 0 | 5 | 8 | 8 | 9 |
| 2 | 1 | 7 | 8 | 9 | 5 |
| 3 | 5 | 1 | 7 | 11 | 6 |
| 4 | 4 | 6 | 6 | 10 | 4 |
| 5 | 1 | 7 | 4 | 10 | 8 |
| 6 | 2 | 6 | 9 | 9 | 4 |
| 7 | 5 | 7 | 5 | 8 | 5 |
| 8 | 5 | 1 | 9 | 10 | 5 |
| 9 | 1 | 6 | 6 | 10 | 7 |
| 10 | 2 | 4 | 8 | 11 | 5 |
| 11 | 4 | 6 | 5 | 12 | 3 |
| 12 | 3 | 10 | 4 | 8 | 5 |
| 13 | 6 | 7 | 8 | 6 | 3 |
| 14 | 4 | 6 | 4 | 6 | 10 |
| 15 | 6 | 10 | 8 | 3 | 3 |
| 16 | 0 | 7 | 10 | 8 | 5 |
| 17 | 5 | 1 | 7 | 11 | 6 |
| 18 | 4 | 6 | 4 | 10 | 6 |
| 19 | 1 | 7 | 9 | 10 | 3 |
| 20 | 2 | 6 | 9 | 7 | 6 |
| 21 | 0 | 9 | 8 | 8 | 5 |
| 22 | 1 | 5 | 9 | 10 | 5 |
| всего | 62 | 130 | 155 | 195 | 118 |

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Полученные данные позволили предположить, что использование тактики избегания может быть вызвано потребностью в признании, стремлением соответствовать одобряемому авторитетом образцу поведения.

Избегание - психологическая стратегия защиты, основанная на экономии интеллектуальных и эмоциональных ресурсов. В таких случаях, человек обходит острые углы. Для того, чтобы заставит себя обходить острые углы в общении и конфликтные ситуации, нужно обладать крепкой нервной системой, волей и жизненным опытом.

Стиль избегания, предполагающий уход из конфликта, используется, когда проблема не так важна, когда человек не хочет тратить силы на ее решение, когда человек чувствует себя неправым, или когда другой человек обладает большей властью. Данный стиль также может быть связан с неприятием напряженности и расстройства. В отдельных случаях попытка избежать конфликта может снизить его интенсивность.

Стиль (соперничества) конкуренции или разрешения конфликта силой характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако, без учета позиций другой стороны. Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Однако у окружающих складывается неблагоприятное впечатление об индивиде, использующем этот стиль.

Стиль сотрудничества отличается как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием объединить свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. Люди, использующие данный стиль, обычно обладают следующими характеристиками:

* они рассматривают конфликт как нормальное событие, помогающее и даже если им правильно управлять, ведущее к более творческому решению;
* при этом они проявляют доверие и откровенность в отношении других;
* они признают, что при таком взаимоудовлетворяющем исходе конфликта, все его участники как бы берут на себя обязательство в рамках общего решения;
* они считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование;
* они полагают, что никто не должен быть принесен в жертву в интересах всех.

Часто такие индивиды считаются динамичными натурами, о которых у других складывается благоприятное мнение.

Стиль приспособления, побуждающий войти в положение другой стороны, представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Данный стиль может выражать долгосрочную стратегию в целях развития у других ориентации на кооперацию по разрешению межличностного конфликта. Данный стиль помогает в стремлении реализовать желания других. Обладатели такого стиля в целом оцениваются окружающими положительно, однако воспринимаются другими как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

Стиль компромисса заключается в таком поведении входе разрешения межличностного конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон. Реализация данного стиля связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на определенные уступки. Компромисс широко используется в разрешении конфликта и те, кто его использует, оцениваются окружающими в целом благоприятно. Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явные преимущества.

Таким образом, конфликт в трудовом коллективе - это осознанное противоречие между общающимися членами этого коллектива, который сопровождается попытками его решить на фоне эмоциональных отношений. Для разрешения конфликтов члены коллектива пользуются определенными стратегиями поведения, а именно стратегией конкуренции, приспособления, избегания, компромисса и сотрудничества.

Тестирование выявило, что преобладающей стратегией поведения в конфликтной ситуации в коллективе является избегание и что большинству членов коллектива свойствен высокий уровень потребности в одобрении.

3. Диагностики самооценки мотивации одобрения (тест Д. Марлоу и Д. Крауна)

Результаты этого теста показали, что у 16 человек высокие показатели (от 13 до 18 баллов), у одного (12 баллов), еще у одного (11 баллов), у 1 сотрудника (10 баллов), у 2 человек (9 баллов), у 1-го (8 баллов). Это говорит о довольно высокой потребности в одобрении у большинства респондентов.

Таким образом, анализ результатов исследования показывает, что сотрудники данной организации положительно и профессионально относятся к своему труду.

## 

## ГЛАВА 3 Совершенствование профессионализма сотрудников коллектива ООО «Гранула»

## 

## 3.1 Рекомендации по совершенствованию профессиональной деятельности коллектива ООО «Гранула»

Проведя исследование состояния профессиональной деятельности коллектива «Центра досуга и отдых» после выявления влияния благоприятных и неблагоприятных факторов на профессиональную деятельность в коллективе, можно сделать следующие выводы:

* благоприятный трудовой климат, выражающийся в деловых, корректных, уважительных и даже дружественных отношениях между членами коллектива, отсутствие межличностных ссор, конфликтов, интриг, слухов и противоречий, все это положительно влияет на общую удовлетворенность работника своим трудом в коммерческой организации, сказывается, в конечном итоге, на укрепление трудовой дисциплины, снижение текучести кадров, на повышение работоспособности и производительности труда.

Удовлетворенность трудом является оценочным элементом отношения к труду и связана с внутренним состоянием работника в процессе выполняемой работы и с его субъективной оценкой собственной трудовой деятельности. Как показывают исследования трудовой деятельности, удовлетворенность трудом является важнейшим, но неоднозначным фактором повышения производительности и эффективности труда.

Снижение удовлетворенности собственным трудом отрицательно влияет на эффективность работника; с другой стороны, полностью удовлетворенный работник — плохой работник, у него отсутствует стремление к совершенствованию (профессиональному и личностному), снижается напряженность мотивационной энергии, ухудшается заинтересованность в результативности собственного труда.

Таким образом, удовлетворенность трудом у работников должна быть не максимальной, а оптимальной. Для целей повышения эффективности труда определенный уровень неудовлетворенности у работников (особенно области содержания работы) должен присутствовать.

1. Значительная роль в формировании благоприятного профессионального климата принадлежит улучшению условий и организации труда, созданию условий для повышения квалификации, организации работы с молодежью, наставничество, улучшение социально-бытовых и жилищных условий. Наиболее важной стороной работы является постоянное внимание к вопросам совершенствования взаимоотношений в коллективе, постоянная работа, направленная на создание спокойной, деловой, творческой атмосферы в коллективе.

2. Также формирование профессионального климата неразрывно связано с системой взаимоотношений в коллективе по вертикали и по горизонтали. Внутренней психологической основой, на которой формируется социально-психологический климат, являются межличностные отношения по горизонтали. Одинаково существенными являются как деловые, так и дружеские контакты членов коллектива. Недостаточное развитие одного из этих компонентов приводит к ухудшению социально-психологического климата. На взаимоотношения оказывает влияние социально-демографический состав коллектива, его социометрическая структура. Конфликтность в коллективе не всегда является показателем отрицательного климата. Среди показателей межличностных отношений наиболее тесно связаны с климатом следующие: сплоченность в трудовой и общественной деятельности, чуткость и внимательное отношение друг к другу, взаимопомощь, сплоченность в совместном отдыхе.

3. Эффективность различных стилей руководства для создания оптимального профессионального климата зависит от конкретных условий деятельности коллектива, характера его работы. Наибольшее воздействие на климат оказывает лишь одна сторона стиля руководства – взаимоотношения руководителя с подчиненными. Оптимальным сочетанием является деловой, требовательный стиль руководства. Стиль руководства, характеризующийся ярко выраженной авторитарностью, недоброжелательным и предвзятым отношением к сотрудникам, крайне неблагоприятен для создания социально-психологического климата коллектива. На климат существенное влияние оказывают индивидуальные особенности руководителей отделов.

Таким образом, выявление недостатков в формировании профессионального климата требуют перейти к предложению мер по их оптимизации. Оптимизация профессионального климата в коллективе должна носить комплексный, системный характер. Работа должна быть направлена на минимизацию неблагоприятно влияющих факторов и на максимизацию факторов, влияющих благоприятно. В работе были рассмотрены социально-психологические факторы, индивидуально-психологические особенности членов группы, материально-вещная среда, психологическая среда.

Если организация выбирает стратегию активного развития, основанную на принципах инновационности, самостоятельности в работе с клиентами и самодостаточности на рынке наружной рекламы, то возникнет необходимость осуществлять функции управления персоналом на регулярной и профессиональной основе.

Это означает, что функции по управлению персоналом должны исполняться систематически и профессионально подготовленным менеджером. Пока организация не достигло численности более 40 человек, специально выделенный менеджер ей не требуется, но при численности от 50–60 человек необходимо будет в структуру организации вводить позицию менеджера по управлению персоналом. До этого момента контроль и основные функции по управлению персоналом сконцентрированы на руководителе организации. Контроль за профессионализмом коллектива, развитие системы мотивации, разработка социальной программы также должен осуществлять и контролировать директор.

Быстрое развитие организации (если это посчитается своевременным и необходимым), увеличение ее численности, в особенности, за счет расширения «коммерческо-интеллектуальной обвязки», наружной рекламы, переход организации на проектную организацию работ требует постановки работы с персоналом на современных кадровых технологиях.

Учитывая перспективу развития организации, следует обратить внимание на профессиональную переподготовку и повышение квалификации работников «Центра досуга и отдыха» для этого необходимо:

* выявить потребности и необходимость в обучении для каждой категории персонала отдельно (может быть даже для отдельных, особо ценных работников);
* исследовать возможности проведения требуемых видов обучения (курсы повышения квалификации, вузы, семинары и т. д.), их стоимость, время; большего внимания следует уделить семинарам, тренингам.
* составить и начать реализацию долгосрочной программы повышения квалификации кадров.

Кроме того, необходимо проведение общеуправленческого обучения руководителей, в особенности методам и инструментам командной работы, способам группового взаимодействия.

Проведенное исследование показало, что в целом в коллективе присутствует достаточно благоприятный профессионального климат.

Но в тоже время влияние таких факторов как частичная неудовлетворенность заработной платой и неудовлетворенность степенью загруженности в различные периоды года сказываются неблагоприятным образом.

Таким образом, необходимо принять меры, направленные на устранение отрицательно влияющих факторов, а также максимизация таких факторов, как санитарно-гигиенический, эргономический и социально-психологический.

Для минимизации негативного влияния материального фактора необходимо применять ряд дополнительных мотиваторов, кроме заработной платы. Если мы предполагаем, что деньги имеют положительную валентность, значит, мотивация возрастает. Но в качестве дополнительных мотиваторов можно применить как нематериальное стимулирование, так и материальное.

Успех любой системы стимулирования предполагает ее тщательное согласование с системой управления в целом. Материальное стимулирование оказывает благоприятное воздействие и на восприятие работниками справедливости, ибо те, кто добивается лучших показателей, получают большее вознаграждение.

Это могут быть: вознаграждение (вознаграждение, связанное с прибылями), премия, добавочное вознаграждение, использование поощрительных подарков, приобретение путевок для прохождения санаторно-курортного лечения, детских оздоровительных путевок. Также возможно организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели.

В качестве дополнительных мотиваторов можно использовать такую форму стимулирования как страхование жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи.

Для сокращения негативного влияния материального фактора можно повысить моральное стимулирование. Это может быть стимулирование свободным временем, т.е. регулирование времени по занятости:

1) путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска и т.д.;

2) путем организации гибкого графика работы.

В ходе проведенного анализа было выявлено неблагоприятное влияние фактора материально-вещной среды. Согласно проведенному анализу 50 % из числа опрошенных неудовлетворены степенью загруженности. Это приводит к повышению степени утомляемости и снижению удовлетворенности трудом, раздражительности и, следовательно, негативно может влиять на профессиональную деятельность коллектива.

Можно использовать новую структурную альтернативу - ситуационных сотрудников, занятых на временной работе, неполную рабочую неделю или по договору подряда, что позволит организации обходить собственные ограничения по максимально допустимой численности работающих. Кроме того, в данном случае существенно снижаются издержки на оплату труда.

Для уменьшения нервно-эмоционального напряжения, связанного с непосредственным общением с людьми, рекомендуется установление четкого распорядка дня, регламентирующего время на краткосрочный отдых.

Таким образом, необходимо минимизировать негативное влияние этого фактора путем реализации следующих мер: введение таких элементов научной организации труда как рационализация труда, разделение труда и кооперация; более детальное и скорректированное планирование работы в отделах; организация рабочего времени руководителей, а также чередование работ, требующих участия разных анализаторов (слуха, зрения, осязания и др.), чередование работ разной сложности и интенсивности, предупреждение и снижение монотонности труда путем повышения содержательности труда, оптимизация режимов труда и отдыха.

Необходимость чередования труда и отдыха имеет физиологическое обоснование. Всякая деятельность связана с расходованием физической и нервной энергий. В результате чего развивается утомление – временное снижение работоспособности, которое проявляется в ухудшении координации рабочих функций, в замедлении работы и ухудшении ее качества. Строгий режим труда и отдыха имеет большое значение и для формирования динамического стереотипа, представляющего собой систему устойчивых рефлексов, формирующихся в результате частого повторения в определенной последовательности.

Таким образом, одной из важных форм работы по созданию благоприятной профессиональной деятельности коллектива является максимизация профессиональных факторов, влияющих благоприятно и принятие мер, направленных на устранение неблагоприятно влияющих на профессиональный климат факторов.

## 3.2 Групповая работа как метод совершенствования профессиональной деятельности сотрудников коллектива ООО «Гранула»

В качестве метода регуляции социально-психологического климата данного предприятия мы предлагаем групповую работу.

Применение групповой работы позволяет организации эффективно развиваться и работать. Люди либо способствуют организационным изменениям, либо препятствуют им. Чтобы изменить организацию, необходимо создать ситуацию готовности персонала к изменениям. Объектами, на которые направлены мероприятия по проведению изменений, являются действующие рабочие группы. Их можно считать основными единицами организационных изменений. Рабочие группы функционируют как посреднический механизм между сотрудниками организации и организацией в целом. Однако проведение изменений в деятельности рабочих групп само по себе не гарантирует желаемой стабильности изменений организации в целом. Следовательно, систематические мероприятия по проведению изменений должны быть направлены и на организацию в целом.

Работа по организационному развитию выполняется руководителями и членами организации, систематически сталкивающимися с проблемами, при помощи специалиста по организационному развитию. Обычно эта работа осуществляется в виде вмешательств, или «интервенций», в подсистемы и процессы организации с целью их изменения. Групповая работа является одним из инструментов осуществления этих видов деятельности.

Наиболее важными групповыми процессами являются решение проблем и принятие решений. За исключением групп, обязанных выполнять приказы, не задавая вопросов и не обсуждая их, решение проблем является сутью групповой активности. Проблема - просто промежуток между желаемым и существующим состоянием. Решение проблемы — это систематизированный под­ход, который использует группа, чтобы определить проблему, найти критерий оценки возможных решений, собрать релевантную информацию, определить причины проблемы, оценить и выбрать решение и оценить его.

Групповая работа выполняет целый комплекс задач в организационном развитии по принятию решений. Использование этого инструмента помогает своевременно и с меньшими затратами принимать качественные решения возникающих проблем. Принятие решения предполагает достижение вывода или совершение выбора. В процессе принятия решения люди думают о решении вопроса как о точке, в которой группа выбирает наилучшее решение среди нескольких альтернатив.

Процесс принятия решения включает рассмотрение вопроса, кто должен быть привлечен к решению, когда, к каким решениям и как они будут решать. Частью работы по принятию решений является анализ деятельности.

Анализ деятельности.

Работа руководителя любого уровня отличается высокой степенью сложности, динамичности, полидетерминированности. Ее можно адекватно описать как некоторую совокупность постоянно меняющихся условий и обстоятельств, отношений людей и положений, в которых приходится действовать руководителю. Для эффективного осуществления своих функций руководитель должен уметь анализировать собственную деятельность и деятельность других людей.

Синергическии эффект.

Преимущество групповой работы по сравнению с индивидуальной состоит в том, что первая позволяет получать «прибавочный продукт» за счет достижения синергического эффекта, при котором результаты совместной деятельности превышают простую сумму результатов работы отдельных членов. Участники взаимодействия входят в своеобразный психологический резонанс, они чувствуют себя комфортно и уверенно, их активность повышается, благодаря этому происходит качественный скачок в результативности. Синергический эффект достигается за счет разделения труда, специализации, координации, интефации, а также формирования особого биополя. Устойчивый синергический эффект возможен, когда группа обладает определенной степенью зрелости.

**Работа в группе дает творческий эффект.**

Проявляются проблемы, которые опускаются или упускаются при индивидуальной работе или в работе в диалоговом режиме.

**Координация и регуляция деятельности.**

Для руководителя предметом его деятельности выступает совместная работа непосредственно подчиненных ему людей, представляющих производственный организм, для работы которого необходима координация как деятельности отдельных работников (взаимодействие с коллегами и вышестоящими руководителями), так и координация и взаимодействие с различными факторами внешней среды. Исходя из этого, цель деятельности руководителя — это объединение и согласование индивидуальных усилии в единую коллективную деятельность. Для этого руководитель должен знать как производственный процесс, так и закономерности функционирования рабочих групп, понимать механизмы регуляции совместной деятельности, разбираться в тонкостях человеческой психики.

**Коммуникации и обмен информацией.**

Коммуникационный процесс является частью всех групповых процессов. Эффективные группы полностью используют знания, навыки членов группы, что поддерживает их мотивацию для выполнения поставленных задач.

Модели и коммуникационные паттерны членов группы могут быть определены с помощью тестов, посредством вербальных ответов на вопросы. Информацию о характере этих коммуникаций можно получить в ходе наблюдения.

Отличительной чертой деятельности руководителя является непосредственное взаимодействие с членами коллектива. В некоторых случаях межличностное взаимодействие составляет около 3/4 рабочего времени руководителя.

Для того чтобы в коллективной деятельности найти каждому члену группы место, которое позволило бы ему наиболее эффективно включиться в общее дело и одновременно раскрыть свои возможности, развить способности, руководителю важно уметь увидеть в человеке как общую направленность, так и его особенности, понять мотивы его поведения, найти индивидуальный под­ход. При этом выводы, сделанные на основании формального подхода, стереотипных суждений, оказываются ошибочными. Действительное понимание становится возможным, если исходить из того, что личность любого человека — не раз навсегда за­данная совокупность качеств, а сложная система, которая находится в постоянном движении. Данное требование к характеру межличностного взаимодействия руководителя реализуется в наибольшей степени в процессе групповой работы как эффективного способа общения во всех случаях, когда стоит задача согласования действий, достижения взаимопонимания, разрешения меж­личностного конфликта и т. д.

Члены организации должны обладать навыками социальной компетентности. Под социальной компетентностью понимается готовность и способность понять другого человека, адекватное самовыражение в общении, умение быть понятым другими, адекватное отражение группового контекста общения, способность ориентироваться в сложной динамике отношений между членами группы и в конкретной ситуации, умение говорить и слушать, владение различными стилями общения и умение адекватно их применять, способность понимать и следовать нормам совместной деятельности, разрешать межличностные конфликты.

В социально-психологической литературе различают номотетическую сенситивность (способность улавливать общее, типичное в человеке, опираться в его оценке на знание характерных черт представителей различных типологических групп - социальных, психологических, половозрастных и т. п.) и идеографическую сенситивность (способность понимать человека в его своеобразии и неповторимости).

Групповая работа является средством регуляции социально-психологического или организационного климата. По мнению Б.Д. Парыгина, регуляция является общим, универсальным средством всей психической деятельности человека и связана с задачей при­ведения психического отражения мира человеком, его отношения к окружающей среде в наиболее полное соответствие с этой реальностью.

В результате групповой работы появляется:

- Знание особенностей поведения людей, закономерностей групповой совместной деятельности, психологических механизмов межличностного взаимодействия.

- Умение анализировать свою деятельность как совокупность конкретных проблемных ситуаций, осуществлять межличностное взаимодействие, адекватно понимать индивидуальные особенности (свои и других людей, строить совместную деятельность, опираясь на эти особенности.

- способность сочувствовать и сопереживать, формировать социальные установки на общение, а также способность к адекватной самооценке.

Групповая работа дает возможность осознать необходимость изменения обстоятельств, необходимость самоизменений, а также позволяет найти средства дляпрактического осуществления этих целей.

Изменения внешней среды организации характеризуют не только экономическую сторону организационной и индивидуальной жизни, но затрагивают и социальное пространство. Ключевым понятием организационной культуры является человеческая среда. Формирование корпоративной культуры возможно только через использование методов работы с группой.

Модели групповой работы приведены в приложении Д.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В нашей стране усиление конкуренции, экономический кризис и повысившиеся требования компаний постепенно приводят к осознанию недостаточности простого "анкетного" отбора. В современной ситуации требуется кардинальное улучшение качества услуг по подбору и оценке персонала, проведению организационных исследований и прогнозу эффективности деятельности как отдельных сотрудников, так и организации в целом. В таких условиях появляется реальный практический запрос на технологические психологические знания, в частности, в области психодиагностики. Однако на пути эффективного использования психологических тестов возникает ряд препятствий.

Имеющиеся в распоряжении отечественных психологов немногочисленные методики заимствованы за рубежом, а их адаптация в подавляющем числе случаев свелась к простому (и не всегда качественному) переводу. В результате методики, которые еще как-то можно использовать в исследовательских целях, не соответствуют основным психометрическим требованиям, которые предъявляются к подобным инструментам в области промышленной и организационной психологии на Западе, и не могут применяться для практических целей. Весьма существенным моментом, затрудняющим решение психодиагностических задач психологом-консультантом, является отсутствие адекватных нормативных данных к методикам, что не позволяет корректно интерпретировать полученные испытуемым "сырые" баллы.

Серьезным препятствием на пути использования современной психологической диагностики в практике профессионального отбора является низкий уровень психометрической культуры как руководителей организаций-заказчиков, так и, увы, самих психологов. Низкая эффективность психологической диагностики приводит к падению престижа научного знания и профессии психолога, и в результате освободившаяся ниша заполняется астрологами, социониками, людьми, которые аттестуют себя психологами, имея весьма отдаленное представление о психологии вообще и психометрике в частности. Мы не знаем ни одного человека, который бы прочитав огромное количество детективных романов, но не получив юридического образования, стал практикующим юристом. Детская и педагогическая психология - очень важные отрасли, однако этих знаний не всегда достаточно для психодиагностики. Было бы неплохо если бы компании, которые приглашают консультантов - психологов, хотя бы между прочим интересовались их образованием и спецификой опыта.

В настоящее время многие коммерческие структуры имеют, как правило, строго разработанные и утвержденные руководством организационные структуры и функции управления. Наибольшей популярностью пользуются методики составления оргсхем или организационных чертежей, на которых графически изображается каждое рабочее место, прописываются должностные обязанности и определяются информационные потоки для отдельного исполнителя. При такой схеме управления и контроля предельно ясно, на каком участке (отдел, служба, управление) требуется специалист соответствующей квалификации и какой информацией он должен располагать на своем рабочем месте. Также определяются требования к деловым и личным качествам сотрудников и обусловливаются режимы сохранения ими коммерческой тайны.

Кроме того, для большей конкретизации этих процедур на каждое рабочее место составляется профессиограмма, т.е. перечень личностных качеств, которыми в идеале должен обладать потенциальный сотрудник. Содержательная сторона и глубина проработки профессиограмм могут быть различными. Это зависит от того, на какое рабочее место они составляются. Однако, обязательными атрибутами подобных документов являются разделы, отражающие профессионально значимые качества (психологические характеристики, свойства личности, без которых не возможно выполнение функциональных обязанностей), а также противопоказания (личностные качества, которые делают невозможным зачисление кандидата на конкретную должность). В некоторых случаях необходимо не только указывать профессионально значимые качества, но и оценивать степень их выраженности, т.е. сформированности.

В последнее время значительную популярность приобретают многочисленные методы и процедуры тестирования, поскольку характеризуются быстротой реализации и высокой эффективностью. Каждый из этих методов имеет, конечно, свои ограничения, нарушения которых способны серьезно исказить полученные результаты. Следует при этом особо отметить, что многие тесты, рекомендуемые даже известными научными центрами, составлены все же весьма кустарно и не выдерживают критики. Кроме того, далеко не все методики могут быть рекомендованы к использованию лицами, не имеющими специальной подготовки. Обычно тестовые методики подразделяются на четыре большие группы.

Личностные опросные листы (опросники). Тесты данного класса представляют собой перечни вопросов, которые требуют от испытуемых лиц однозначно выразить согласие или несогласие с их содержанием. После тестирования ответы анализируются по специальному алгоритму оператором-психоаналитиком. На основе полученных данных формируются психологические характеристики испытуемых претендентов.

Опросники могут содержать от нескольких десятков до нескольких сотен вопросов. Поэтому по результатам тестирований появляется возможность либо оценить несколько отдельных и наиболее значимых для данной коммерческой структуры психологических качеств конкретной личности, либо составить ее довольно подробный психологический портрет.

Одним из наиболее эффективных вариантов решения данной проблемы, вероятно, можно было бы считать введение в штаты коммерческих структур психологов-профессионалов, которые наряду с вопросами формирования благоприятного психологического климата, разрешения конфликтных ситуаций в коллективах, отработки подходов психологического менеджмента также занимались бы вопросами профессионального отбора кандидатов на работу.

Другим вариантом при профотборе могло бы стать использование автоматизированных систем и комплексов психологического тестирования на средствах вычислительной техники. В этом случае очевидна необходимость установления договорных отношений со специализированными фирмами и центрами психологической поддержки, которые, однако, получают в таком случае доступ к весьма чувствительной информации коммерческой структуры, что необходимо учитывать при отработке режима анализа и последующего использования результатов тестирований.

Развитие системы управления персоналом должно стать одним из приоритетных направлений дальнейшей деятельности организации. Все это требует поиска скрытых резервов и новых путей повышения эффективности. Решению этой проблемы может помочь внедрение новых технологий, направленных на развитие профессионально важных личностных качеств, а также на формирование благоприятной профессиональной деятельности в рабочем коллективе, так как благоприятная профессиональная деятельность переживается как состояние удовлетворенности каждого человека своим трудом и взаимоотношениями с сотрудниками.

Анализ научной литературы по проблеме исследования, проведенный автором, позволил сделать следующие выводы: проблема формирования благоприятного профессиональной деятельности работников является актуальной в процессе развития системы управления организации. Профессиональная деятельность работников рассматривается как важнейший фактор повышения эффективности деятельности предприятия.

В результате исследования формирования профессиональной деятельности сотрудников «Центра досуга и отдыха» мы пришли к следующим выводам:

-Профессиональная деятельность сотрудников в целом является благоприятным, что подтверждают данные проведенного исследования.

-Большинство факторов макро и микросреды влияют положительным образом.

Несмотря на то, что профессионализм коллектива положительный, влияние таких факторов как неудовлетворенность заработной платой и степенью загруженности в различные периоды в течение года, способствуют негативному влиянию на деятельность организации.

На основе теоретического исследования были получены результаты, на основании которых были предложены меры по оптимизации профессиональной деятельности коллектива, включающие в себя следующее: минимизацию негативного влияния материального фактора путем применения ряда дополнительных мотиваторов, не включающих заработную плату, а также повышение моральных стимулов.

Минимизация негативного влияния одного из факторов материально-вещной среды предложено путем реализации следующих мер: рационализация разделения труда и кооперации; более скорректированное планирование работы в отделах; организация рабочего времени руководителей, чередование работ разной сложности и интенсивности, предупреждение и снижение монотонности труда путем повышения содержательности труда, оптимизация режимов труда и отдыха.

Для оптимизации профессионального климата в коллективе необходимо также максимизировать влияние факторов социально-психологического климата, влияющих благоприятно. Таким образом, при существующей организации трудовой деятельности, условиях труда, интенсивности общения мы можем сделать вывод о том, что в целом профессиональная деятельность коллектива «Центр досуга и отдыха» является благоприятным, но в тоже время существуют факторы, влияющие неблагоприятно.

Таким образом, были достигнуты цели исследования, решены поставленные перед исследователем задачи.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аверченко Л. К., Парфенова З. А. Психология управления: Практикум для руководителей и менеджеров по персоналу. - Новосибирск: СибАГС, 2003.-251 с.
2. Андриенко Е.В. Социальная психология: Учебное пособие для студ. высш. пед. учеб. Заведений / Под ред. В. А. Сластенина. – М.: Издательский центр «Академия», 2000.-264 с.
3. Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинговые исследования. - СПб.: Питер, 2003.-304 с.
4. Бойко В.В., Ковалев А.Г., Панферов В.Н. Социально-психологический климат коллектива и личность. – М.: Мысль, 1987. – 207 с.
5. Веснин В.Р. Менеджмент персонала: Учеб. пособие. –М.: Элит-2000, 2000. – 304 с.
6. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде: Учеб. Пособие. - М.: Финансы и статистика, 2001. – 224с.
7. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению: Учебное пособие. - М.: Дело, 1999. – 496 с.
8. Государственная служба (комплексный подход): Учебное пособие. – М.: Дело, 1999.-440 с.
9. Девятко И.Ф. Методы социологического исследования.-2-е изд., исп. - М.: Книжный дом «Университет», 2002.-296 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. - Н.: НИМБ, 2008. – 720с.
11. Журавлев П.В. Персонал. Словарь понятий и определений – М.: «Экзамен», 2000. – 480 с.
12. Жуков Ю.М., ЕрофеевА.К., Липатов С.А. Методы практической социальной психологии. Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учеб. пособие для вузов / Под ред. Ю. М. Жукова. – М.: Аспект Пресс, 2004.-256 с.
13. Зидентопф Х. Подготовка управленческих кадров // Гос. служба: Вопросы совершенствования работы с кадрами. Зарубежный опыт. – М.: 1995. – Вып. 7. – С. 50-55.
14. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993. – 380 с.
15. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001.-220 с.
16. Козбаненко В. Проблема модернизации кадровой системы // Гос. служба. – 1998. – 3 1. – С. 27-30.
17. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. Доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 511 с.
18. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2001. – 376 с.
19. Управление персоналом организации / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Инфра-М, 1999. – 296 с.
20. Майерс Д. Социальная психология. – СПб, 2000. – 476 с.
21. Наумова А. Маркетинговые стратегии в рекламной деятельности предприятия: Учеб. пособие. – Новосибирск, 1999. – 148 с.
22. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение:Перевод с англ. / под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб: Издательство «Питер», 2000.-448 с.
23. Парфенова З.А. Методы психологического воздействия: Учебное пособие. – Новосибирск: СибАГС, 2004. – 420 с.

Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения. – Л.: 1981. – 190с.

1. Платонов Ю. П. Психология коллективной деятельности: Теоретикометодологический аспект. - Л.: Издательство Ленинградского университета, 1999.-184 с.
2. Петровский А.В. Основы теоретической психологии. – М.: РОУ, 1998. – 528 с.
3. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Индустриальная социальная психология. – СПб.: Питер, 1997. – 181 с.
4. Рофе А.И. Научная организация труда. - М.: Издательство "МИК", 1998. – 318 с.
5. Рыбалко Е.Ф. Возрастная дифференцированная психология. – СПб., 2000. – 462 с.
6. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала: Учеб. пос. для вузов. – М.: Зевс, 1997. – 480 с.
7. Сарбаш С. Комментарий основных положений Федерального закона «О государственной регистрации юридических лиц» // Хозяйство и право. - 2002. - №11. - С.20.
8. Свенцицкий А.Л. Психология управления организациями. – СПб.: Питер, 1999. – 222 с.
9. Сидорина Т. В. Организационное поведение: Практикум.- Новосибирск: СибАГС, 2004.-218 с.
10. Социальная психология / Под. ред. Петровского А.В. – М.: Просвещение, 1987. – 224 с.
11. Социальная психология: Хрестоматия / Сост. Белинская Е.П. – М.: Аспект-Пресс, 1999. – 475 с.
12. Социальная психология в трудах отечественных психологов / Сост. Свенцицкий А.Л. – СПб.: Питер, 2000. – 240 с.
13. Социальная психология: Учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / Сухов А.Н., БодалевА.А., КазанцевВ.Н., и др.; Под ред. ухова А. Н., ДеркачаА.А. – 2-е изд., испр. – М.: Издательский центр «Академия», 2003.-600 с.
14. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – 3 изд, перераб. и доп. – М.: Бух. Бюл. – 1997. – 336 с.
15. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 1998. – 272 с.
16. Томилов В.В. Культура предпринимательства. - СПб.: Питер, 2000. – 368 с.

Удальцова М.В., Аверченко Л.К. Социология и психология управления: Учебное пособие. Серия «Учебники и учебные пособия». – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2001. – 320 с.

Уманский Л.И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов: Методология и методы социальной психологии. - М. - 1977. – 400 с.

1. Управление современной компанией: Учебник/Под ред. проф. Б.Мильнера и проф. Ф.Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2001. – XVIII, 586 с.
2. Управление персоналом на производстве: Учеб. пособие для вузов / под ред. проф. Н.И. Шаталовой, Т.М.Бурносова. - М.: «ЮНИТИ». – 2003. – 381 с.
3. Устав общества с ограниченной ответственностью «Техно-С»
4. Черняк Т. В. Конфликты в организации и технология их разрешения: Учебное пособие. - Новосибирск: СибАГС, 1998.-121 с.
5. Черняк Т. В. Современные технологии коммуникации: Учебное пособие по дисциплине «Технологии разрешения конфликтов». - Новосибирск: СибАГС, 2001.-162 с.
6. Черняк Т. В. Организация труда персонала: Учебное пособие. - Новосибирск: СибАГС, 2004.-204 с.
7. Черняк Т. В. Проектирование рабочих мест: Учебно-методический комплекс.- Новосибирск: СибАГС, 2003.-108 с.
8. Черняк Т.В. Организация и проектирование рабочих мест: Учебное пособие. – Новосибирск: СибАГС, 2000. – 140 с.
9. Черняк Т.В.Организация и проектирование рабочих мест: Практикум. – Новосибирск: СибАГС, 2000. – 212 с.
10. Чижов М.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2000. – 368 с.
11. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учеб.-практ. пособие. – 2 изд., перераб. и доп. – М.: Бизнес-шк. «Ител-Синтез», 1997. – 336с.
12. Шепель В.М. Управленческая психология. – М.: Экономика, 1984. – 325 с.
13. Ширшков А. И. Менеджмент охраны труда: Учебник. Серия «Учебники и учебные пособия». - Ростов-на-Дону: «Феникс», 2000.-384 с.
14. Шкатула В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма-Инфра-М, 1998. – 527 с.
15. Шо Брюс Роббер. Ключи к доверию в организации: Результативность. Порядочность. Проявление заботы. - М.: Дело, 2000. – 140 с.
16. Энциклопедический словарь работника кадровой службы / Под. общ. ред. Осимова В.М. – М.: Инфра-М, 1999. – 328 с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

# Приложение А

**Социально-психологический опрос сотрудников**

Уважаемый сотрудник!

С целью изучения социально-психологического климата для написания своей выпускной квалификационной работы я прошу выразить Ваше мнение по ряду вопросов, связанных с Вашей работой и коллективом, в котором Вы трудитесь.

Прежде чем ответить на каждый вопрос, внимательно прочитайте все имеющиеся варианты ответов на него и обведите букву того ответа, который соответствует Вашему мнению.

Результаты отдельных анкет нигде обсуждаться не будут и оглашению не подлежат.

Дата заполнения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Возраст\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Образование\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Стаж работы в данной организации\_\_\_\_\_\_\_

4. Ваша среднемесячная заработная плата\_\_\_\_

5. Общий профессиональный стаж\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Ваше семейное положение (замужем/женат, не замужем/не женат)

**7. Нравится ли Вам Ваша работа?**

## - очень нравится

## - пожалуй, нравится

- работа мне безразлична

- пожалуй, не нравится

**8. Хотели бы Вы перейти на другую работу**

## - да

- нет

- не знаю

**9. Укажите, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены различными условиями Вашей работы?**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Условия | Полностью удовлетворен | Пожалуй, удовлетворен | Трудно сказать | Пожалуй, не удовлетворен | Полностью не удовлетворен |
| Состояние оборудования |  |  |  |  |  |
| Равномерность обеспечения работой |  |  |  |  |  |
| Размер з/п |  |  |  |  |  |
| Санитарно-гигенические условия |  |  |  |  |  |
| Отношения с непосредственным руководителем |  |  |  |  |  |
| Возможность повышения квалификации |  |  |  |  |  |
| Разнообразие работы |  |  |  |  |  |

**10. Кто из членов Вашего коллектива пользуется наибольшим уважением у коллег, назовите их главные качества?** Назовите одну или две фамилии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Благодарю Вас за участие в исследовании.**

Приложение Б

**Тестирование на потребности каждого члена коллектива**

Ниже представлена серия утверждений, составляющих изучение потребностей каждого члена коллектива.

При оценке используется десятибалльная шкала. Если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, то поставьте 10 баллов, если противоречит вашим установкам — 0 баллов и т. д.

Изучение потребности:

1. Потребность в творческой и интересной работе;
2. Потребность в благоприятных условиях труда;
3. Потребность в теплых и доверительных отношениях в коллективе;
4. Потребность в признании, в личном авторитете;
5. Потребность в собственном развитии;
6. Потребность в личном материальном и социальном обеспечении;
7. Потребность в принципиальных и требовательных взаимоотношениях в коллективе;
8. Потребность в индивидуальном развитии всех членов коллектива;
9. Потребность в активной жизненной позиции всех членов коллектива;
10. Потребность в хорошей организации труда;
11. Потребность в трудовых успехах всего коллектива;
12. Утилитарная потребность;
13. Потребность в общественном признании личного вклада и важности работы коллектива в целом;
14. Потребность в общении, как по «вертикали» так и по «горизонтали».

Приложение В

**Опросник К. Томаса «Как ты поступаешь в конфликтной ситуации**»

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба не согласны.

1. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и моих собственных.

1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

1. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

1. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

1. А. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

1. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

1. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

1. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

1. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

1. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также вдет мне навстречу.

1. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

1. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

1. А. Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

1. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

1. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

1. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

1. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

1. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

1. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

1. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посредине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

1. **А.** Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б. Иногда я представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

1. А. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

1. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

1. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

1. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

1. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

1. **А.** Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

1. **А.** Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Количество баллов, набранных индивидом по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

КЛЮЧ:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Соперничество | Сотрудничество | Компромисс | Избегание | Приспособление |
|  |  |  |  | А | Б |
|  |  | Б | А |  |  |
|  | А |  |  |  | Б |
|  |  |  | A |  | Б |
|  |  | А |  | Б |  |
|  | Б |  |  | А |  |
|  |  |  | Б | А |  |
|  | А | Б |  |  |  |
|  | Б |  |  | А |  |
|  | А |  | Б |  |  |
|  |  | А |  |  | Б |
|  |  |  | Б | А |  |
|  | Б |  | А |  |  |
|  | Б | А |  |  |  |
|  |  |  |  | Б | А |
|  |  |  |  | Б | А |
|  | А |  |  | Б |  |
|  |  |  | Б |  | А |
|  |  | А |  | Б |  |
|  |  | А | Б |  |  |
|  |  | Б |  |  | А |
|  | Б |  | А |  |  |
|  |  | А |  | Б |  |
|  |  |  | Б |  | А |
|  | А |  |  |  | Б |
|  |  | Б | А |  |  |
|  |  |  |  | А | Б |
|  | А | Б |  |  |  |
|  |  |  | А | Б |  |
|  |  | Б |  |  | А |

Подсчитайте количество букв, которые Вы обвели в каждом столбике

Тест возможно использовать в групповом варианте, как в сочетании с другими тестами, так и отдельно. Затраты времени - не более 15-20 мин.

Приложение Г

**Методика диагностики самооценки мотивации одобрения (шкала лживости) Д. Марлоу и Д. Крауна**

Для оценки правдивости высказываний испытуемых в опросники нередко включают так называемые шкалы лживости или шкалы стремления к одобрению. Ниже приводится один из вариантов такой шкалы, разработанной Д. Марлоу и Д. Крауном.

Инструкция: «Внимательно прочитайте каждое из приведенных ниже суждений. Если Вы считаете, что оно верно и соответствует особенностям Вашего поведения, то напишите «да», если же оно неверно, то — «нет»».

1. Я внимательно читаю каждую книгу, прежде чем вернуть ее в библиотеку.

2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде.

3. Я всегда внимательно слежу затем, как я одет.

4. Дома я веду себя за столом так же, как в столовой.

5. Я никогда ни к кому не испытывал антипатии.

6. Был случай, когда я бросил что-то делать, потому что не был уверен в своих силах.

7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих.

8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.

9. Был случай, когда я придумал вескую причину, чтобы оправдаться.

10. Случалось, я пользовался оплошностью человека.

11. Я всегда охотно признаю свои ошибки.

12. Иногда вместо того, чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.

13. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делали по-моему.

14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.

15. У меня никогда не возникает досады, когда высказывают мнение, противоположное моему.

16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что взять с собой.

17. Были случаи, когда я завидовал удаче других.

18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с вопросами.

19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили по заслугам.

20. Я никогда с улыбкой не говорил неприятных вещей.

Ключ для обработки результатов опроса: ответы «Да» - на вопросы 1, 2. 3, 4, 5, 8, 11, 14, 15, 16, 20. «Нет» - на вопросы б, 7, 9, 10, 12, 13, 17, 18, 19.

Общий итоговый показатель «мотивации одобрения» по шкале получают суммированием всех «работающих» вопросов. Чем выше итоговый показатель, тем выше мотивация одобрения и тем, следовательно, выше готовность человека представить себя перед другими как полностью соответствующего социальным нормам. Низкие показатели могут свидетельствовать как о непринятии традиционных норм, так и об излишней требовательности к себе.

Приложение Д

**Психологические игры**

**1. ИГРА В ДОРОГИ**

Создана на основе материала Лайнхэма и Лонга (Lineham and Long, 1970).

**Необходимое время:** около двух часов.

**Цель:** повысить степень осознания того факта, что в любой программе развития (компании, организации, района, города или нации) приходится делать выбор на нескольких уровнях.

**Размер группы:** Для этого занятия вам потребуется большая группа: чем больше, тем веселее — в разумных границах. Оптимальный вариант — 20-35 человек при абсолютном минимуме в 8 участников. Постарайтесь собрать хотя бы 12.

**Условия:** для «Игры в дороги» нужны следующие материалы:

1. Четыре листа тонкого картона для рисования (20 х 20 см или любого размера, удобного для вас).

2. Клейкая или марлевая лента, с помощью которой можно соединить четыре куска картона, чтобы получился один большой квадрат. Это — игральная доска.

3. Четыре «жирных» фломастера, желательно — тех же цветов, что и куски картона, но это не очень важно, главное — чтобы все они были разноцветными.

Эта игра хорошо подходит для конференции, так как вы находитесь в постоянном контакте с участниками проведенной игры, которые смогут обсуждать занятие долго — возможно, несколько дней.

**Порядок действий**

1. В «Игру в дороги» лучше всего играть на большой доске, уложенной на ковер. При этом вокруг должно быть достаточно просторно, чтобы игроки ходили, становились на колени или ползали, как им заблагорассудится. Но если на полу нет ковра, положите доску на стол приблизительно тех же размеров, что и она, а люди пусть встанут вокруг него.

2. Объясните, что четыре разноцветных квадрата на доске — это четыре страны, а все игроки являются гражданами той или иной из них. Разрешите им разделиться, как они пожелают; если численность населения окажется разной, то это не имеет значения.

3. Гражданин каждой из стран обязан внести сумму в Мировой Банк — вы можете назвать любую, какая покажется подходящей, от 30 пенсов и выше. Если вы играете с группой людей, у которых нет денег (например, мы играли в нее с подростками в рамках программы перевоспитания в исправительном заведении), вам придется самим положить в банк по 30 пенсов за каждого игрока.

4. Объявите, что в каждой стране есть правитель и государственный конструктор; все остальные — простые люди. Страны могут определять для себя форму правления и порядок избрания «правителя» и «конструктора». Дайте им на это 5 минут.

5. Объявите, что задача игры — строить дороги, и дайте каждому государственному конструктору фломастер, подчеркнув, что только конструкторы могут чертить на доске.

6. Правила просты:

— Любая построенная дорога приносит 20 пенсов, которые Мировой Банк выплачивает стране, которая ее построила.

— Чтобы считаться «построенной», дорога должна начинаться в стране ее собственников и заканчиваться у края игральной доски на территории чужого «государства» (внутренние дороги не в счет).

— Перед тем как пересечь какую-либо границу, «строители» должны сперва получить разрешение «правителя» той страны, в которую они хотят провести дорогу.

— Если «строители» хотят пересечь дорогу, принадлежащую другой стране, то даже тогда, когда эта дорога пролегает через их собственное государство, должен повториться тот же переговорный процесс.

— В конце игры подсчитывается количество построенных «дорог» и выплачиваются деньги. Однако у каждой страны будет возможность заявить протест в связи с нелегальным «строительством» дорог другим «государством», и если протест будет поддержан Международным Судом, соответствующая «дорога» будет «разрушена», а «страна», ее построившая, не получит денег. — Прочерчивать «дороги» могут только «государственные конструкторы», а вести переговоры имеют право только лидеры.

7. Строго оговорите правила игры и определение «построенной дороги». Вы можете, если хотите, записать правила заранее и раздать всем по экземпляру.

8. Теперь разрешите начать игру. Не вмешивайтесь в нее, даже если правила будут нарушаться на каждом шагу. Игра превратится в миниатюрный вариант силовой политики и станет захватывающим зрелищем. Часть ее можно записать на видео. Некоторые «страны» не интересует ничего, кроме развития «строительства», тогда как другие стремятся защитить свою территорию — каждое государство проводит в жизнь собственный силовой сценарий, который впоследствии достоин более подробного разбора.

**Анализ:** для анализа «Игры в дороги» нам лучше всего, пожалуй, рассказать о результатах игры, которую мы разыграли много лет назад в организации по защите окружающей среды (Stone, 1981). Четыре «государства», каждое из которых насчитывало по 7 «граждан» плюс «правитель» с «конструктором», назывались соответственно Салями, Сирения, Вели Кос и Комм Эрц.

Жители Салями решили быстро разбогатеть. Они с легкостью забыли о социальной справедливости, общественном строительстве и защите окружающей среды. Они решили вообще не строить свои дороги, предоставив это право всем желающим «иностранцам» — по 8 пенсов за штуку, деньги вперед.

Сирения установила, что обладает богатыми природными ресурсами, и отгородилась от внешнего мира — никаких дорог к ней, никаких дорог из нее. Ее «народ» провел игру, восторженно дыша в затылок «государственному конструктору», пока та ползала и рисовала, повинуясь их указаниям, дома и деревья, храмы, больницы, животных и окрестности со множеством мельниц, водопадов и солнцеулавливающих площадок.

Граждане Вели Коса заняли прагматичную позицию: это игра, ее задача — начертить как можно больше дорог; о'кей, так мы и сделаем. Вскоре их «правительница» выяснила, что Сирения не собирается открывать свои границы, а Комм Эрц разрешает строительство, исходя из принципа «баш на баш», остается Салями. Оба государства — Вели Кос и Комм Эрц — с восторженными воплями рванулись в Салями, как только поняли, что она согласна на все. Комм Эрц попыталась поторговаться, однако это оказалось тактической ошибкой, так как «правительница» Вели Коса достала 10 пенсов из своего кармана и отдала их «правителю» Салями, снисходительно заметив: «Держите мелочь!» Затем она быстро отправила к ним своего «государственного конструктора», чтобы тот провел дорогу таким образом, чтобы Комм Эрц была вынуждена ее пересечь (и заручиться на то согласием Вели Коса) для выхода к внешней границе Салями.

Комм Эрц пришла в ярость, и ее «граждане» принялись громогласно укорять своего «правителя» в том, что тот позволил перехитрить себя. Он тут же заплатил за дорогу, проложенную так близко от границ Вели Коса, что баланс сил был восстановлен, так как после этого Вели Кос, желая попасть куда бы то ни было, был вынужден ее пересекать. После этого оба государства, пребывая в состоянии «холодной войны», выработали некую систему договорных отношений.

Помимо дорог, «граждане» Комм Эрц заставляли своего «конструктора» строить города, промышленные центры и аэропорты. Но правительнице Вели Коса нравился дипломатический процесс как таковой, и она проводила все свое время в тесных консультациях с главами других государств, сведя контакты с собственным народом к минимуму. «Конструктор» Вели Коса попытался выбрать место для столицы, но это так и осталось проектом, поскольку «правительницу» постоянно занимали другие мысли — например, идея построить дорогу, не пересекая уже существующей. Она принимала единоличные решения и только потом, когда было уже слишком поздно протестовать, оповещала о них «народ».

Спустя час мы сделали перерыв, хотя игра уже вошла в стадию, когда правительница Вели Коса стала вожделенно поглядывать на просторы Сирении. Однако обсуждение «Игры в дороги» столь же важно, сколь и.само действие, и сокращать его ради продолжения игры не стоит. Официальным победителем была Салями, чей капитал составлял 1,28 фунта, и хотя строительством собственных дорог она не занималась, никто не мог упрекнуть ее в нечестном поведении. Однако экология этой «страны» оказалась в плачевном состоянии из-за множества «иностранных» дорог. Жителей Салями это не тревожило. Они объявили, что «все скопом, добровольно и с шиком эмигрировали на Багамы». Вели Кос занял второе место, располагая 1,08 фунта и наполовину отстроенной столицей. Они бы заработали и больше, но Комм Эрц заявила, что одна из дорог была прочерчена без согласования с ней, Сирения и Салями поддержали протест. Комм Эрц была третьей, имея 84 пенса, однако настаивала, что выиграла в целом, поскольку была единственной «страной» с международной системой дорог, капиталом и естественной окружающей средой. У Сирении вообще не было денег, но она об этом ничуть не жалела. Ее граждане занимались своим делом и были очень довольны собой. Однако они серьезно призадумались, когда «правительница» Вели Коса заявила, что намеревалась внять интересам расширения жизненного пространства и, если бы позволило время, начать вторжение в Сирению. Трое «проигравших» (но что означает «проигрыш» в контексте «Игры в дороги»?) были единодушны в осуждении внешней и внутренней политики Салями, невзирая на тот факт (или по его причине?), что Салями «победила».

**Завершение:** обсуждение «Игры в дороги» следует организовать так, чтобы каждая «страна» по очереди прокомментировала игру и, при желании, «пожаловалась» на поведение другого «государства» или «государств». Если это случается, то две «страны», которые не втянуты в дискуссию непосредственно, становятся арбитрами. Они решают, получит ли соответствующее «государство» деньги за свои «дороги».

Иногда приходится сталкиваться со скептическим отношением к игре. Так, однажды один из ее участников (старший лектор университета) насмешливо заявил, что все это ползанье по полу было детской забавой, занятие проходило совершенно неорганизованно и никто заведомо не мог извлечь из него ничего полезного. Мы попросили его запастись терпением и послушать обсуждение. Через полчаса он заметно притих, а когда семинар закончился, остался, чтобы спросить у нас, не знаем ли мы еще каких-нибудь политических игр.

**2. КОПИРОВАЛЬНАЯ МАШИНА**

Необходимое время: около получаса и больше (до часа), если участников много.

**Цели**

— Изучить индивидуальные различия в стиле ведения переговоров.

— Исследовать пути разрешения конфликта.

— Поупражняться в способности убеждать как в навыке, необходимом для лидера.

Размер группы: зависит от условий. Теоретически в этом занятии может участвовать неограниченное число игроков и зрителей, но всем им должно быть хорошо видно и слышно происходящее.

Условия: подойдет любая классная комната.

**Порядок действий**

1. Убедитесь, что всем удобно сидеть и все вас хорошо видят и слышат.

2. Огласите сценарий:

«Я хочу, чтобы вы представили, что сегодня утром в вашем офисе сломался копир, а починили его только что. Сейчас 16.30, а в 17.00 все обычно расходятся по домам. Но к завтрашнему утру, к 8.30, в каждую из 150 папок нужно положить по 20 листов материалов для конференции. Ваша задача как менеджера офиса — убедить соответствующего сотрудника задержаться и подготовить копии. К несчастью, дело осложняется тем, что этот человек, как вам известно, приобрел билеты на единственный джазовый концерт, который знаменитая на весь мир группа дает сегодня вечером. Этот сотрудник всю ночь простоял в очереди, чтобы достать билеты, и несколько недель говорил о предстоящем концерте».

3. Попросите одного из участников исполнить роль менеджера, а кого-то еще — подчиненного.

4. Помогите им войти в роль, но не более того, затем дайте обоим возможность обсудить игровую ситуацию.

5. Когда сцена естественным образом заканчивается (неважно, как) или когда один игрок сообщает, что «с них хватит», попросите еще двух человек взять на себя эти роли и проверить, насколько далеко они сумеют продвинуться в своих переговорах. Вы можете захотеть разыграть сцену еще раз, с другой парой, но мы обычно считаем, что трех раз достаточно.

Анализ: после каждого выступления спрашивайте аудиторию: «Как вы считаете, исходя из только что увиденного и услышанного: будут ли папки лежать утром перед делегатами конференции?» Вот пример случая, когда все участники ответили на это: «Да!»

Менеджера играл мужчина по имени Джим. Обращаясь к своему «сотруднику», он начал со слов: «Послушай, Том, я не собираюсь тебя ругать. Я знаю, что ты не виноват: так получилось. Тут ничего не поделаешь».

Том ответил: «Что ж — спасибо, Джим, я это ценю» — несмотря на необоснованное предположение Джима, что именно Тома нужно ругать в первую очередь.

«Не думай об этом, — продолжал Джим. — Я знаю, что ты сделаешь все возможное, чтобы исправить ситуацию, и это у тебя получится. Ты один из самых надежных людей в моей команде, и я полностью тебе доверяю. И скажу тебе, что сделаю я — я позвоню жене и сообщу, что буду поздно. Правда, она позвала на ужин гостей и рассвирепеет из-за моей задержки, но с этим ничего не поделать. Я задержусь хотя бы на час и помогу тебе».

Том снова, с искренней признательностью поблагодарил его, и сценка на этом закончилась. У Тома не только не было возможности заикнуться о билетах на концерт — он даже не пожелал о них упомянуть. «Начальник» так ловко управлял его чувствами, что в результате Том не только рвался выполнить работу, но даже поблагодарил менеджера за разрешение ее сделать.

В другой раз «менеджера» играла женщина по имени Эстер. Некоторое время она с очевидным трудом беседовала со своим «сотрудником», который проявлял все большую и большую строптивость. Эстер остановилась, взглянула на нас и сказала: «Мне все это кажется очень трудным и совершенно неправдоподобным, поскольку в моем офисе ничего подобного просто не могло бы случиться». Мы спросили, почему, и она ответила: «Потому что в ту же минуту, когда копир сломался, я бы позвонила в ближайшую типографию, чтобы договориться с ней о подготовке всех материалов к конференции». Она настаивала, что в ее офисе никогда не бывало ЧП.

«Забавно, — заметил Джим. — В моем офисе они происходят постоянно!» Кто-то спросил у Джима, доводилось ли ему использовать кризисные ситуации с целью стимуляции рабочего и творческого процессов?

Эстер была откровенно потрясена: она просто не могла поверить, что кто-то мог вести себя столь безответственно. В обычном случае она уволила бы такого человека за некомпетентность, но Джим известен как знающий специалист. Все присутствующие тут же принялись обсуждать, как чувствует себя человек, который ненавидит ЧП, тщательно все планирует, избегает любых неожиданностей и которому приходится работать (или состоять в браке) с субъектом, который использует любую возможность дестабилизировать ситуацию или отношения, поскольку кризисная ситуация является для него творческим стимулом

**Завершение**

Спросите участников:

— выявило ли, по их мнению, данное упражнение различия в способах проведения переговоров разными людьми;

— помогает ли оно исследовать возможности компромиссного разрешения конфликта;

— что они узнали об искусстве убеждать как качестве, необходимом для лидерства.

**3. СВОИ И ДРУГИЕ**

Похожее упражнение, «Большие и маленькие», есть в книге Джоанн Хоуп «Игры, в которые играют няни»

**Необходимое время:** около 20 минут, играть желательно во время перерыва или в промежутке между двумя сессиями.

**Цель:** исследовать некоторые символы власти действие на поведение людей.

**Размер группы:** хотя бы 10 человек, лучше всего — 15-25.

**Условия:** это упражнение нужно проводить в столовой или комнате отдыха, где участники семинара, если он проводится в конференц-зале или отеле, могут выпить кофе или перекусить. Попросите управляющего сделать следующие приготовления для утреннего кофе.

1. Соберите все стулья в одном конце комнаты.

2. Поставьте два стола:

— один — возле стульев, на нем должны быть большой (желательно серебряный или фарфоровый) кофейник, «молочник» со сливками, сахарница, матерчатые салфетки, чашки, блюдца и тарелки с печеньем;

— второй — в пустом конце комнаты, на нем не должно быть ничего, кроме обычного кофейника и пластиковых стаканов.

3. Снабдите каждый стол большой, четко надписанной табличкой: для богатого стола — табличка «СВОИ», а для более скромного — «ДРУГИЕ». Детали можно варьировать, но в целом должен соблюдаться резкий контраст в сервировке и внешнем виде обоих столов. Объясните управляющему, почему вы хотите обустроить комнату именно так, и попросите, чтобы официанты и официантки ограничили свои услуги пополнением запасов еды. (Был случай, когда одна официантка настолько заинтересовалась занятием, что после попросила разрешения рассказать группе о своих впечатлениях, основанных на ее наблюдениях за поведением участников. Они с огромным уважением выслушали ее в высшей степени уместные комментарии.)

4. Для всех участников заготовьте эмблемы или какие-то другие опознавательные знаки. В одной партии (для одной половины группы) будут эмблемы «СВОИ», а в другой — «ДРУГИЕ». Приготовьте два пакета инструкций — для каждой из двух частей группы — записанных на карточках. Каждый пакет предназначен для одной половины участников.

**Порядок действий**

1. Незадолго до перерыва объясните участникам, что он также является частью упражнения.

2. Разбейте их на две группы. Если вы работаете с национально, профессионально или в чем-либо еще неоднородной группой, то можете разделить их на две в соответствии с различиями. Или сделайте одну из них мужской, а другую — женской.

3. Раздайте значки (или эмблемы): одна половина группы будет обозначена как «СВОИ», а вторая — как «ДРУГИЕ».

4. Вручите каждому игроку карточку с соответствующими инструкциями (карточки для «СВОИХ» - «СВОИМ», для «ДРУГИХ» -«ДРУГИМ»).

5. Объявите перерыв и отведите участников в столовую.

Анализ: когда игроки входят в «кофейню» и осознают неравенство условий, они реагируют на это по-разному, а у некоторых реакция принимает крайние формы. Для них, например, очень быстро становится очевидным, что если они хотят добавить в кофе сливки или сахар, то им нужно пройти к столу «СВОИ» и попросить об этом, что означает либо подобострастие, либо риск получить пренебрежительный отказ. Если игроки группы «СВОИ» ответят на их первые роб-, кие попытки снисходительным отношением, то некоторые представители «ДРУГИХ» не будут настаивать на своем; они скорее выпьют черный кофе или не выпьют вообще ничего, чем станут участвовать в неравной интеракции.

Так произошло, когда мы провели это упражнение во время международной конференции во Франции, где в качестве официальных языков действовали как французский, так и английский; однако при выборе языка неофициального общения между франкоязычными и англоязычными участниками возникали проблемы. Поскольку Франция была принимающей стороной, мы определили всех франкоязычных участников как «NOUS LES FRANCAIS» (мы — французы), а всех иностранцев — как «NOUS LES AUTRES» (мы — иностранцы). Мы уточнили, что единственным языком, который будут признавать в кафе «NOUS LES FRANCAIS», будет французский. Французские ораторы пришли в восторг от такой возможности «сравняться в счете» и держались с холодной надменностью, которую «LES AUTRES», особенно непосредственные носители английского языка, сочли оскорбительной настолько, что не притронулись к напиткам, а сгрудились вокруг своего стола, спиной к «LES FRANCAIS», и вели беседу нарочито громко.

Другим примером чрезвычайной реакции является ситуация, когда некоторые игроки — австралийцы, в частности — не в силах развить в себе аристократическое высокомерие «СВОИХ» и отправляются к «ДРУГИМ» с намерением устроить дружескую беседу. Какое же потрясение их ожидает, когда те обращаются с ними так, как если бы это были особо важные персоны.

Завершение: после такого рода столкновений интересно обсудить вероятность того, что либерально настроенные люди упрощают проблему, полагая, что достаточно изменить свое поведенческое отношение одному из двух индивидов с различным социальным статусом, как социально-экономические барьеры будут преодолены.

Текст

**СВОИ И ДРУГИЕ**

СВОИ: Во время перерыва вы окажетесь среди «своих» и «чужаков». Вам повезло быть «своим», что означает членство в группе «СВОИ». Вы опознаете других людей, имеющих тот же привилегированный статус, что и вы, по эмблемам «СВОИ». Присоединитесь, пожалуйста, к ним, займите удобные стулья за столом «для старших менеджеров». Если кто-либо из «ДРУГИХ» подойдет к вашему столу и обратится с какой-нибудь просьбой, то вам, конечно, нужно убедиться в почтительном поведении просителя, иначе вы отошлете его обратно.

ДРУГИЕ: Во время перерыва вы окажетесь среди «своих» и «чужаков». К сожалению, вы один из «чужаков», что подтверждается вашей эмблемой с надписью «ДРУГИЕ». Вы не имеете права брать еду со стола, что возле стульев, — ваш стол стоит в углу. Стулья предназначены для лиц с эмблемой «СВОИ». Если хотите, можете садиться на пол. Если вам понадобится что-то со стола «СВОИ», вы можете подойти и попросить, но помните, что вам следует проявлять уважение и показывать своим поведением, что вы сознаете превосходство людей из группы «СВОИ». Если их человек случайно приблизится к вашему столу, то этим он окажет вам великую честь, и вы должны выразить ему соответствующую признательность.

**4. ДИГИКОН**

**Необходимое время:** около 40 минут.

**Цели**

— Провести упражнение на планирование.

— Проиллюстрировать лидерское поведение.

— Исследовать чувства, которые испытывают подчиненные к своим лидерам в зависимости от его поведения.

**Размер группы:** в «Дигикон» можно играть даже в составе 4 человек, и он все равно «сработает». Однако эффект игры окажется гораздо большим, если будет устроено соревнование между группами игроков, для которого вам понадобится 8 и более человек. Если у вас достаточно места и вы способны выдержать шум и гам, то верхний предел не ограничен.

**Условия:** никаких специальных приготовлений не требуется, достаточно предметов обычной классной обстановки. У каждого игрока должны быть карандаш и бумага, а вам нужно приготовить большой ключ, поскольку это главный предмет из всего игрового инвентаря.

**Порядок действий:** в соответствии с замыслом игры участники должны исполнять роли «узников» и «роботов» (то есть тех, кто ведет себя подобно механизмам). На каждую «камеру» с 3-7 «узниками» положено по одному «роботу». Таким образом, из 12 участников можно сформировать 3 «камеры» по 3 «узника» в каждой и к ним 3 «роботов». Снабдите каждого бумагой и карандашом.

1. Разбейте игроков на группы любой численности от 4 до 8 — размеры могут варьировать.

2. В каждой группе попросите одного добровольца сыграть робота. Предложите «роботам» представить, что они являются механическими рабами, которые обязаны повиноваться своим хозяевам. Они могут видеть, слышать, двигаться и реагировать, но не умеют говорить.

3. Сообщите остальным, что они являются «узниками», заключенными в камеры, и поместите каждую группу в угол или возле стены, отгородив ее столами и стульями, чтобы получилась «камера».

Расположите «камеры» как можно дальше друг от друга. «Роботы» стоят снаружи, перед камерами своих хозяев, и ждут начала деятельности.

4. Обратите общее внимание на большой дверной ключ, который вы положите у всех на виду.

5. Ознакомьте всех со следующим сценарием. По ходу чтения он покажется сложным, но разъяснения займут всего несколько минут, и управлять игрой будет трудно лишь в первый раз. С каждым последующим разом она будет проходить все легче, и вы даже начнете украшать ее всякими фантастическими подробностями.

6. Когда вы покончите с объяснениями, кратко ответьте на вопросы и убедитесь, что все понимают, что им нужно делать. Затем дайте «узникам» 5 минут на формирование «памяти» «роботов». Каждая «камера» должна обсудить, какие «слова» будут означать команды для «роботов», и записать их вместе с переводом на «нормальный» язык. Вы же продолжаете следить за ходом работы, никоим образом не вмешиваясь и тем более не встревая со своими предложениями. Если вы играете с международной группой, то почти наверняка обнаружите, что как минимум одна из команд берет слова из реально существующего — непонятного другим — языка, на котором говорит кто-либо из ее членов: например, баскского или тамильского. Такое разрешается.

7. По истечении 5 минут удалите всех роботов из комнаты.

8. После этого объявите, что стражники сделали в тюрьме кое-какие перестановки, и немного сдвиньте мебель — например, перетащите стол на середину комнаты и скажите, что это туннель, по которому роботам придется ползти за ключом. Добавьте еще несколько препятствий, чтобы роботам пришлось, например, через что-то перелезать. Если хотите, можете перекладывать ключ с места на место, а если вы играете в «Дигикон» с очень умной группой, то можете позволить себе настоящую «подлость» и положить ключ туда, где «роботам» будет трудно его увидеть.

После такого отдельные «узники» придут в полное смятение, поскольку им наверняка и в голову не приходило ввести в «память» роботов слова «ползти» или «перелезать». Успокойте их и посоветуйте «стараться изо всех сил».

1. После того как «пленники» уяснят последовательность действий, которые необходимо выполнить их «роботам», чтобы добыть ключ, пригласите «роботов» подойти к вам, заберите у них «шпаргалки», перемешайте их и снова раздайте так, чтобы ни у одного из них не оказалось в руках первоначального варианта. Это наверняка посеет панику как в рядах «роботов», так и «пленников». Вы же прокомментируйте свои действия тем, что роботы — всего лишь машины, и неважно, чьим командам они подчиняются.
2. Объявите, что теперь «роботы» готовы к действию.

В первый момент все игроки будут в замешательстве, но спустя время кто-либо из «узников», а может быть, сразу несколько, начнут выкрикивать команды из своих списков. «Роботы» примутся лихорадочно изучать собственные списки, чтобы выяснить, чьи в них проставлены команды и что они означают. В конце концов кто-нибудь из них узнает «свою» команду и отреагирует на нее, что подстегнет других игроков, и начнется гонка. Может подняться страшный шум, на «роботов» посыплются приказы, брань и одобрительные возгласы. В общей суматохе и напряжении играющие могут немного подзабыть правила, так что сохраняйте бдительность и держите в узде наиболее ретивых игроков. Возможно, вам придется заталкивать людей назад в «камеры», проверять «словари», если у вас возникло подозрение, что «роботы» откликаются более чем на 10 командных слов, и запрещать команды, заставляющие «роботов» нападать друг на друга. При работе с молодежной группой лучше всего предупредить, что если один «робот» дотронется до другого, то оба немедленно «замрут» до тех пор, пока не поступит команда разойтись.

Возможно, что непосредственно вам придется подать сигнал об окончании игры, поскольку игроки в пылу борьбы могут не заметить, что один из «роботов» уже захватил ключ, и его команда побеждает, а даже если и заметят, то, зачастую, войдя в раж, продолжают «направлять» своих «роботов», полагая, что именно трудности по преодолению препятствий — наиболее важная часть игры. Или, наоборот: некоторые игроки могут сдаться задолго до финала, расценив свой «словарь» как никуда не годный. Однако такое решение может быть опрометчивым, поскольку, при наличии творческого подхода, даже очень бедный словарный запас можно использовать самым удивительном образом.

**Завершение:** игроки обычно находят «Дигикон» очень забавным, а атмосфера погони превращает эту игру в хорошую разминку для начала конференции. Однажды, когда мы использовали «Дигикон» именно в таком качестве, игроки побеждавшей команды, едва их «робот» отдал им ключ, сделали своеобразный «круг почета» по комнате, отпирая по пути «камеры» с остальными «пленниками». Позднее один из «спасенных» сказал, что это поведение явилось, быть может, решающим фактором в развитии общего духа сотрудничества на конференции. «Роботы» часто признаются, что процесс «программирования» заставляет их чувствовать свою принадлежность той группе, которая им занимается. Поэтому они испытывают настоящий «культурный шок», когда их заставляют поменяться «словарями» и тем самым поменять «хозяев». Эта тема — хорошее вступление к дискуссии о смысле и власти организационной социализации.

У «роботов» также вырабатывается своеобразный взгляд на «истинных» хозяев положения. Некоторые «роботы» утверждают, что реальной властью обладали они сами, и им это понравилось. В этом случае можно спросить: «А разве вы не действовали в соответствии с приказами?» Некоторые респонденты отвечают, что их «руководители» оказались бы в беспомощном положении, если бы «роботы» неточно интерпретировали их приказы. Такое утверждение может привести к интересным дебатам о разделении труда в организациях, например: чья власть является реальной: людей, которые отдают приказы, или людей, которые «держат палец на кнопке»? Бывает, что «роботы» испытывают чувство беспомощности и разочарования, а также, по выражению одного из игроков, «злости из-за ужасного ощущения вопиющей некомпетентности тех, кто стоит у власти».

«Узники», которым удается сбежать первыми, скорее всего, являются членами команды, чье доминирование обусловлено одной из двух причин: либо наличие сильного лидера, чьи знания позволяют наиболее эффективно управлять «роботом», либо все члены команды являются чрезвычайно демократичными, ориентированными на решение задачи игроками, которые действуют, сменяя друг друга и почти интуитивно порождая нечто вроде «мозгового штурма». В группах последнего типа игроки ясно сознают и используют способности друг друга к решению проблем. Например, одна из «узниц» молчала, пока двое ее «сокамерников» «программировали» «робота» (она заявила, что у них это выйдет быстрее, и с радостью предоставила им такую возможность). Зато потом, управляя «роботом», она быстро доказала свою полезность — теперь уже другие охотно безмолвствовали и с удовольствием наблюдали, как она трудится над достижением общей цели.

«Дигикон» как метод обучения вполне подходит как для программ изучения организационной коммуникации, так и для тренинга по руководству молодежью. Можно использовать эту игру при изучении отношений власти между администрацией и рабочими, или же — движущих сил небольших групп, ориентированных на решение задач, включая лидерское поведение, когда эти группы находятся под давлением внешних обстоятельств. Кроме того, «Дигикон» может быть эффективным в условиях взаимодействия различных культур — например, для лучшего понимания разных стилей решения проблем в среде людей различной этнической принадлежности.

Сценарий

Вы все являетесь героями научно-фантастического рассказа. Одни — пришельцы из космоса, а другие — роботы. Земляне заключили всех пришельцев в тюрьму и заперли в камеры. Стража в любой момент может увести их на казнь. Единственная возможность для пришельцев убежать — приказать роботам принести ключ (лежит на виду), который подходит к двери каждой из камер. Но необходимо спешить, потому что неизвестно, кем окажутся пленники в других камерах — друзьями или врагами.

Те, кому удастся бежать, могут либо выпустить остальных, либо убить их.

Роботы могут заходить куда угодно, кроме камер. До того, как узники смогут воспользоваться услугами своих роботов, им придется создать их «память» и отдать последним ряд команд, которые нужно записать. К сожалению, «память» роботов способна удержать лишь 10 команд, каждая из которых состоит максимум из двух слов. Это единственные звуки, на которые роботы могут реагировать. Более того — команды не могут отдаваться на каком-либо известном языке; они должны состоять из бессмысленных слов: например «зин» — «иди вперед» или «чат» — «иди назад». Это продиктовано тем, что в каждой камере сидят представители различных цивилизаций, у которых нет общего языка, и потому им приходится его изобретать.

В каждой камере группа заключенных должна выработать свои условные команды и занести их в «справочные таблицы» соответствующих роботов, чтобы затем им можно было приказать пойти, взять ключ и принести его в камеру. Таким образом роботы реагируют на ряд заранее определенных команд.

Эти команды, когда их усвоят, можно повторять и отдавать в любой последовательности. Однажды сформированную память роботов нельзя изменить.

**5. ГЕРОНТОЛОГИЯ**

Это упрощенная версия игры с аналогичным названием, которая представлена в книге Барри Мура «Игры в австралийском менеджменте» (Barry Moore, Australian Management Games, 1978) и основана на оригинальной идее Фреда Холлоза (Fred Hollows) из Мичиганского университета в Анн Арбор.

**Необходимое время:** минимум час, если группа большая — от двух до двух с половиной часов.

**Цели:**

— Изучить процесс формирования общества.

— Исследовать некоторые проблемы, связанные со старением членов

общества.

Это игра, способная произвести ошеломляющий эффект на группы социальных работников, банковских служащих, студентов-медиков и других сотрудников, занятых в тех структурах, которым приходится решать проблемы престарелых и неимущих. В игре могли бы участвовать также руководители церковных ассоциаций или молодежных организаций, так как в силу разнородности общества его молодые представители так же озабочены проблемами здоровья и благосостояния стариков, которые могут быть их соседями, членами их семей или друзьями.

**Размер группы:** по меньшей мере 12 человек. Лучше всего игра работает при минимуме в 25 человек; вообще же в нее могут играть до 50 участников. Среди игроков не должно быть людей пожилого возраста, поскольку она слишком тесно соприкасается с их жизнью. Случается, что даже молодежь впадает в глубокую депрессию из-за ее смыслового содержания, и не исключено, что вам в этом случае придется обсудить с ними эти ощущения. «Геронтология», подобно «Новогодней шляде», требует поистине чуткого руководства. На игру и обсуждение уходят как минимум два часа.

**Условия**

Заранее приготовьте следующее:

— четыре небольших куска картона;

— четыре фломастера разных цветов;

— много карандашей и бумаги;

— несколько коробок со скрепками;

— моток мягкой веревки (заранее разрежьте веревку на куски длиною в 1 фут, чтобы их количество было в три раза больше, чем число игроков);

— пару ножниц;

— около 20 карточек размером с игральные карты для записи посланий от «смерти», которую в игре называют «Старухой с Косой».

Напишите на карточках ряд фраз, повторяя каждую несколько раз.

— С вами случился удар, и ваш мозг поврежден. Отдайте ваш карандаш Старухе с Косой.

— Вы очень стары и теряете память. Отдайте вашу бумагу Старухе с Косой.

— Вы должны оплатить телефонный счет. Отдайте Старухе с Косой одну скрепку.

— Вы должны купить подарок внуку на день рождения. Отдайте Старухе с Косой одну скрепку.

— У вас артрит. Отдайте Старухе с Косой кусок веревки.

— Сегодня вы упали и сломали бедренную кость. Отдайте всю вашу веревку Старухе с Косой.

— Вы умираете. При желании у вас есть одна минута на то, чтобы составить завещание, условия которого от вашего имени выполнит Старуха с Косой. Затем вы должны «умереть» и выйти из игры, чтобы с «неба» наблюдать за оставшимися игроками.

Когда вы несколько раз сыграете в «Геронтологию», то при желании сможете добавить новые послания от Старухи с Косой или изменить некоторые имеющиеся. Кроме того, вы можете снабдить «небесных наблюдателей» письменными рекомендациями, в которых предлагается следить за теми или иными интеракциями «живых» — однако для начала достаточно перечисленных указаний.

Вам нужно быть в помещении для игры за несколько минут до прихода игроков, чтобы расставить стулья особыми рядами. На одного человека придется по одному стулу, по 10 в ряду. Большую их часть поставьте вплотную друг к другу так, чтобы нельзя было протиснуться между рядами. Между другими рядами оставьте свободное пространство, чтобы можно было свободно вытянуть ноги. Стулья символизируют дома: одну из них находятся в бедных и перенаселенных кварталах, другие расположены на просторе, в пригородных зонах с хорошей экологией.

Положите на каждый стул по одному куску веревки, карандаш, лист бумаги и скрепку. На стулья из «хороших кварталов» добавьте лишний кусок веревки и две, или даже три, скрепки. Веревки символизируют мобильность игроков, скрепки — их деньги, а бумага и карандаш — знания и опыт.

В двух углах комнаты должны стоять стол и стул так, чтобы стул находился за столом и был развернут к центру. Если игроков больше 25 и помещение достаточно велико, поставьте четыре стола. Они изображают банки и агентства социального обеспечения. Постарайтесь расположить их так, чтобы они оказались как можно дальше от рядов со стульями. «Банк» должен находиться ближе к «благополучному» району, а «агентства социального обеспечения» — ближе к «бедным» кварталам, но и то и другое должно располагаться на расстоянии длины хотя бы одного куска веревки от ближайшего стула в ближайшем ряду. На каждый стол положите кусок картона, фломастер и (разделив запасы поровну) оставшиеся скрепки, карандаши и бумагу. Оставшиеся куски веревки положите только на стол «управляющего(их) банком».

**Порядок действий**

1. Когда игроки соберутся, вызовите 2 добровольцев, если у вас небольшая группа (скажем, 10-15 человек), и 4, если группа больше. Попросите их сесть за столы и скажите, что инструкции они получат позднее.

2. Попросите всех остальных выбрать себе по стулу, взять с него веревки, скрепки, карандаши и бумагу и сесть, не меняя положение стульев. Попросите их обвязать один конец веревки вокруг запястья, а другой привязать к ножке стула.

3. Пока они будут этим заниматься, обойдите всех добровольцев. Тем, кому вы отдали запас веревок, сообщите, что они — «управляющие банком». Веревки символизируют мобильность их клиентов, скрепки — деньги, а карандаши с бумагой управляющие должны использовать для создания различных документов, специальных форм и т. п. — тех, которые,«о их мнению, клиенты обязаны заполнить, прежде чем получить деньги. Веревки будут продаваться за то количество скрепок, которое назначит каждый «управляющий». При ведении переговоров с «банком» клиент должен все время держать одну руку на столе «управляющего». Скажите «управляющему банком», что это правило должно строго соблюдаться. «Управляющий» может ввести и другие правила — от клиента можно потребовать, например, заранее договариваться о встрече, или предъявлять удостоверение личности, или что-то еще. «Управляющие» должны играть свои роли как можно изобретательнее и вольны делать практически все что вздумается.

Попросите «управляющих» надписать фломастером карточку и установить ее на столе, чтобы клиенты знали название банка, часы его работы и т. д. «Управляющие» могут покидать свои места, если захотят кого-то навестить — например, агентов службы социального обеспечения или просто уйти на обед, но в их отсутствии специально назначенное ответственное лицо должно «охранять лавочку»; для клиентов же банк будет в это время закрыт. На столе стоит воображаемый телефон, по которому можно задать вопросы каждому из присутствующих и получить ответ. Еще один или два добровольца являются «работниками службы социального обеспечения». Они оказывают услуги любому клиенту, посещающему их «агентство», и могут раздавать деньги по своему усмотрению. В «агентстве» нет веревок, их можно купить только в «банке». Дайте «агентам» те же инструкции, что и «управляющему» банком, и предложите им подготовить какие-нибудь вопросники или нечто подобное, чтобы «клиенты» заполнили их, когда обратятся за какой-либо помощью. Попросите агентов отнестись к своей задаче творчески.

4. Оповестите остальных участников, что они являются престарелыми членами общества. Стулья, на которых они сидят, символизируют их дома, скрепки — материальное благосостояние, веревки — их мобильность, карандаши и бумага — знания и память. Один конец веревки должен быть всегда обвязан вокруг запястья, а другой — прикручен к ножке стула, но разрешается связывать несколько кусков в один. Стулья передвигать нельзя, но игроки могут договариваться о покупке друг у друга «домов», если хотят сменить «место жительства» или приобрести «собственность» для перепродажи. В этих случаях они могут занимать тот или иной стул, даже если для этого им придется согнать с места его обитателя. Если это происходит (например, в случае, когда «старик» так беден, что вынужден продать свое «жилье»), бездомный участник должен сесть на пол, а его веревка будет привязана к ножке ближайшего стула. Вне этих ограничений игроки могут заниматься чем угодно. Люди за столами представляют банки и агентства социального обеспечения, призванные обслуживать это общество престарелых граждан. В случае нужды последние могут приходить туда за советом и помощью.

5. Спросите, есть ли у кого-нибудь вопросы по поводу изложенного. Если что-то нужно повторить — повторите. Когда все утихнут, объявите им, что можно начинать игру.

6. Как только процесс игры наладится, вы начнете медленно прохаживаться среди игроков. Вы исполняете роль Старухи с Косой. Как только вы увидите, что кто-то развивает чрезмерную активность, или по любой другой причине, которая покажется вам подходящей, — вручите этому человеку карточку из вашей колоды. Вы можете позволить себе выбрать одного из игроков наугад, или нанести им некое особое увечье, или убить их всех, после чего им придется выйти из игры и стать зрителями. Нам очень не нравится эта роль, потому что игроки достаточно быстро начинают встречать Старуху с Косой с ужасом и даже враждебностью. Однажды во время такой игры мужчина, государственный служащий старшего звена, как только увидел, что одна из нас приближается к нему, закричал: «Отойди от меня, ведьма!» Немыслимое дело, чтобы он поступил так в реальной жизни, и после игры он очень извинялся. Мы успокоили его, сказав, что его реакция на практике подтвердила силу игры. Но обычно мы все равно стараемся передать роль Старухи с Косой первому игроку, которого решаем «умертвить» и который тем самым получает дополнительное преимущество, возвращаясь в игру.

Анализ: когда вы начнете игру, люди почти наверняка будут ждать, от вас указаний, что делать дальше. Сделайте вид, что заняты видеокамерой или чем-либо еще. В конце концов кто-нибудь спросит: «Что нам теперь делать?» На это отвечайте: «Как играть в игру — сугубо ваше дело. Все, что я сделал — это подготовил для вас сцену; теперь вам нужно заполнить ее действием».

После этого игроки иногда зовут, например, «управляющего» банком и задают ему тот же вопрос. «Управляющий», в свою очередь, отвечая якобы по телефону, предлагает клиенту явиться в банк лично. Люди начнут переговариваться, выпрашивать, занимать или красть скрепки и куски веревки, если последние нужны им, чтобы добраться до «банка» или «агентства социального обеспечения». Постепенно из этой компании разрозненных индивидов начинает формироваться общество. Вам пора установить его природу. Какое оно — индивидуалистическое или общинное, капиталистическое или имеет какое-то иное экономическое устройство? Как в нем относятся к престарелым и как последние ведут себя по отношению друг к другу? Не слишком ли бюрократизированы банки и агентства социального обеспечения? Должны ли люди стоять в очереди за государственным пособием? Кто богатеет, а кто остается бедным? Почему?

Если вы решите надолго «оставить в живых» стольких игроков, скольких будет достаточно для самоорганизации общества и последующего благоденствия, вы обнаружите различия в движущих силах группы. Однажды, например, мы оставили игроков в покое до тех пор, пока несколько человек не нашли себе «работу» по протирке стульев, а другие связали веревки и сделали «общественный автобус», чтобы навещать тех, кто не способен передвигаться. «Управляющий банком», когда превышался кредит, вел себя исключительно любезно, а «работники социальной службы» распределяли скрепки на постоянной основе.

По окончании такой игры игроки наверняка отзовутся о ней весьма положительно. Скорее всего, они заявят, что состариться, в конце концов, не так уж страшно, поскольку для стариков, если они пожелают, всегда найдется работа, а общество в любом случае присмотрит за своими членами. С другой стороны, отзывы участников станут гораздо негативнее, если вы сделаете так, что большинство игроков умрут один за другим от разных ужасных болезней, а те, кто останется, будут бесцельно бродить по опустевшему миру, владея деньгами и средствами к передвижению, но не имея ни малейшего желания что-либо делать. Возможно, они выступят с критикой порядков, царящих в реальном обществе и допускающих, чтобы старики оказались забытыми, не ощущая никакой заботы со стороны окружающих.

Был случай, когда женщина по имени Бет решила «совершить самоубийство» (выйти из игры и стать зрителем), потому что она, по ее словам, «умирала в своем доме от голода». Старуха с Косой сначала обездвижила ее, «наслав тяжелую болезнь», а после «лишила памяти», в результате чего она осталась без карандаша и бумаги. Последнюю скрепку Бет одолжила соседу, который ее не вернул. Кроме того, окружавшие ее игроки были заняты болтовней друг с другом и не обращали на нее внимания. Во время обсуждения Бет дала ясно понять, что продолжает испытывать обиду и боль из-за того, как обращались с ней ее партнеры (в реальной жизни — ее товарищи-студенты, изучавшие организацию здравоохранения). Например, одна из ее «соседок» приобрела много кусков веревки, но отказалась уступить ей даром хотя бы один, хотя было очевидно, что Бет не в состоянии заплатить. Бет спросила у этой участницы: «Почему бы тебе было не одолжить мне хотя бы одну веревку, чтобы я могла двигаться?» Та, явно смущенная, ответила, что не хотела ограничивать собственную мобильность, и добавила: «Почему ты так серьезно это воспринимаешь? Это была только игра!» Бет остроумно возразила: «Если это была просто игра, то почему же тебе было важно, сколько у тебя веревок?» Мы думаем, что это хороший пример того, как скудные средства и стесненные условия могут вынудить людей к антисоциальному поведению.

Завершение: таковы типичные отзывы, которые делают «Геронтологию» проблемно-ориентированной игрой, эффективной в соответствующих учебных условиях, но мы опять-таки рекомендуем играть в нее лишь опытным постановщикам игр. Ее открытая структура порождает не просто мощные, но очень разнородные и сложные чувства.

6. **СТРОИМ САМОЛЕТЫ**

В «Организационной психологии» Колба, Рубина и Мак-Интайра (1984) представлена намного более развернутая версия этой игры, но вы увидите, что наша столь же хороша для сравнительного изучения эффективности работы в команде.

Необходимое время: минимум час, возможно — больше, в противном случае не играйте совсем. Сама по себе учеба начинается во время обсуждения.

**Цели**

— Проиллюстрировать важность коллективной работы в программах обеспечения качества продукции.

— Определить важнейшие элементы в обеспечении качества продукции.

Размер группы: от 8 участников и больше — главное, чтобы участники смогли эффективно работать небольшими группами и их можно было рассадить за отдельные столы в одном помещении. В идеале вам нужны хотя бы 2 группы, желательно — 3, по 3-5 человек в каждой.

Условия: большая комната, в которой игроки смогут свободно передвигаться. Столы и стулья для «строителей самолетов». Приготовьте много бумаги; прекрасно подойдет уже использованная — можно только удивляться, сколько ее уходит. При желании можете составить прайс-лист (листы Колба, Рубина и Мак-Интайра очень сложны). Если вам повезет заполучить экономиста на роль СЗ (см. ниже), то тем лучше. По ходу игры попросите этого человека разработать систему скидок на большие партии бумаги или ввести любое другое усовершенствование.

**Порядок действий**

1. Разбейте всех игроков, кроме двоих (или больше, если группы большие), на команды по 3-5 человек, хотя можно и до 7.

2. Сообщите, что каждая команда изображает авиастроительную компанию, занимающуюся изготовлением и сбытом самолетов, которые должны пройти технический контроль (то есть должны летать), прежде чем правительственный сотрудник по закупкам согласится их приобрести.

3. Попросите каждую команду придумать себе название, которое вы запишете.

4. Каждая команда должна выбрать генерального директора (ГД), который будет заниматься производством и снабжением, и его помощника (ПГД), призванного отвечать за контроль качества и продаж. Другие участники работают на сборочном конвейере. Запишите имя каждого руководителя группы под названием соответствующей компании.

5. Представьте двух человек, которых вы оставили в резерве: сотрудника по закупкам (СЗ) и менеджера по контролю за качеством продукции (МКК). Объясните, что МКК обязан проверять самолеты, и те из них, которые пройдут контроль, будут переданы СЗ для продажи.

6. Объясните, что бумагу для самолетов можно купить у СЗ по 10 пенсов за лист, а самолеты (которые можно делать из одного листа) будут продаваться по 15 пенсов каждый при условии, что они пройдут технический контроль.

7. На игру отведите полчаса. Если хотите, можете предложить стандартную модель самолета, которую все возьмут за образец, или можете сказать, что допускаются любые конструкции при условии, что самолеты будут летать. (Как будут пониматься «полеты», зависит от МКК. В этой игре большая доля ответственности возлагается на игроков.) Помните, что если вы предложите стандартную модель, некоторые команды вступят в переговоры с СЗ, чтобы принять на вооружение другую. Успех или неуспех этой стратегии будет зависеть от СЗ.

Мы думаем, что этот вариант игры работает лучше, поскольку он держит игроков в большем напряжении, если же вы разрешите произвольный дизайн, процесс займет больше времени.

8. Оговорив все условия, вы можете позволить себе расслабиться на полчаса и развлекаться, наблюдая за представлением. Иногда в воздухе становится так тесно от летающих самолетов, что надо следить, чтобы какой-нибудь из них не угодил вам в глаз. На испытания самолетов «рабочие конвейера» обычно тратят столько же времени, сколько на сборку.

**Анализ:** в конце концов вы требуете всеобщего внимания (что может оказаться непростым делом) и записываете результаты. Если судить по «прибыли», то одна из команд будет победителем, однако действительный интерес представляют движущие силы различных команд и то, как компании организовывали свой бизнес.

**Завершение:** эта игра очень часто озадачивает государственных служащих, поскольку они не привыкли работать «внизу пирамиды» (это кое-что говорит нам о критериях для производства товаров народного потребления), и игра сообщает им ценные сведения о стиле мышления, характерном для частного сектора. Некоторые «компании» в игре не останавливаются перед мошенничеством, подделав, например, подпись МКК, чтобы СЗ приобрел бракованный самолет. Если такое случается, мы любим устраивать дискуссию об этике в бизнесе. Доходность производства чаще всего оказывается в зависимости от красоты дизайна, а не от точности сборки — почему так происходит, мы не знаем, но раз от раза наблюдаем как кто-нибудь предлагает великолепный дизайн и побивает всех конкурентов. Вообще игра «Строим самолеты» богата своим человеческим потенциалом. Однажды, И когда мы играли в нее в первый день интенсивного постоянного курса для старших государственных чиновников, организатор курса сказал нам после, что она задала тон всему, что происходило позднее.

**7. КОГО НАНЯТЬ НА РАБОТУ?**

Необходимое время: от полутора до двух часов.

**Цель**

- Определить проблемы, сопутствующие процессу найма на работу.

— Установить стратегии, которые позволяют выбрать наилучшего претендента

Размер группы: любое управляемое число участников, разбитых при необходимости на подгруппы. В идеале аудитория должна насчитывать хотя бы 9 человек.

Условия: обычная классная комната, где каждая группа сидит за отдельным столом. Подготовьте по одному экземпляру сценария на каждого участника и хотя бы по одному экземпляру инструкций для каждой роли.

**Порядок действий**

1. Раздайте всем по экземпляру сценария, помещенного на с. 209, дайте участникам время прочитать его, усвоить и задать вопросы.

2. Попросите добровольцев сыграть «представителя профсоюза», «менеджера по кадрам» и «сотрудника, который обеспечивает равные возможности при приеме на работу» (РВП). Раздайте этим людям по экземпляру их ролей (см. с. 210) и предложите на 10 минут покинуть помещение или хотя бы уединиться в углу, чтобы обсудить роли.

3. Тем временем обсудите с «сотрудниками отдела кадров» (СОК) методы вербовки, которыми они могли бы воспользоваться.

4. Когда все снова соберутся вместе, организуйте собеседование между исполнителями ролей и СОК. Возможно, некоторые участники предпочтут не брать на себя активных ролей. В этом случае попросите их быть зрителями и дайте им полный комплект ролей для ознакомления.

5. Вы как руководитель класса будете играть роль председателя. Начните с того, что рассадите активных игроков за большим столом (при необходимости составьте вместе несколько маленьких), а сами сядьте во главе.

6. Объявите, что цель собрания — срочно решить, каким способом лучше всего завербовать хотя бы двух бухгалтеров.

7. Представьте всех, двигаясь вокруг стола по часовой стрелке и вслух называя имя и должность (имена, если хотите, придумайте).

8. Попросите игроков поочередно высказать свои соображения; каждому дайте на это по 3 минуты. Если кто-нибудь превысит время, вежливо прервите его и перейдите к следующему.

9. Когда все выскажутся, откройте 15-минутную дискуссию. Возможно, что в интересах дела вам придется вносить свои предложения (особенно при работе с неопытными участниками). Некоторые из них могли бы быть такими:

— вместо бухгалтеров нанять счетоводов, чтобы те работали под присмотром уже работающих бухгалтеров;

— обеспечить новым бухгалтерам общую и профессиональную подготовку для улучшения их навыков;

— пригласить уже работающих сотрудников финансового отдела принять участие в многоцелевых программах, обучающих основам бухгалтерского дела в дополнение к их основным специальностям (с соответствующим перераспределением служебных обязанностей и вновь установленными ставками);

— ввести работу по совместительству: нанять двух бухгалтеров с неполной занятостью.

10. Контролируйте ход собрания, записывая все внятные предложения (для последующего голосования) и периодически напоминая о его цели: срочно решить проблему нехватки квалифицированных специалистов в конкретной области. Не позволяйте людям отвлекаться. Одна из стратегий — предложить, чтобы все важные, но не относящиеся к делу вопросы были отложены до следующего собрания.

11. Примерно через 15 минут попросите «комитет» проголосовать по всем внесенным предложениям.

12. В завершение спросите у зрителей, не хочет ли кто-либо из них прокомментировать происходившее, после чего занятие закончится.

**Анализ**

— Попросите исполнителей ролей поочередно поделиться тем новым, что они узнали о процессе найма на работу.

— Запишите несколько ключевых замечаний и спросите, чьи цели были достигнуты и почему.

— Достигался ли успех с помощью каких-то особенных аргументов или особой тактики ведения переговоров?

**Завершение:** спросите участников, какие комментарии из тех, что вы записали, кажутся им наиболее важными.

**СЦЕНАРИЙ**

Вы работаете сотрудниками отдела кадров (СОК) в компании, где вот уже шесть месяцев вакантно место бухгалтера-калькулятора. Две кандидатуры были отвергнуты, а один претендент отказался через шесть недель — она пожаловалась в агентство по трудоустройству на то, что подвергалась дискриминации со стороны коллег из-за цвета своей кожи. Вам позвонили из агентства и сделали предупреждение.

В списках не только этого, но и других агентств кандидатов на эту должность больше нет, и менеджер по набору кадров явился к вам подавленный и расстроенный. Более того: старший менеджер по финансам сообщила вам еще о двух вакантных местах квалифицированных бухгалтеров — к сожалению, с окладом ниже рыночного.

Она, правда, заметила, что при наличии соответствующего опыта работы это место может занять сотрудник, не имеющий специальной подготовки. Работа приравнивается к той, что выполняют квалифицированные бухгалтеры. Дело еще больше осложняется позицией представителя профсоюза, который утверждает, что компания, прежде чем размещать объявления о найме, должна согласовать вопрос с профсоюзом, но менеджер по набору кадров отказался делать это в случае, когда речь идет о бухгалтерах. Профсоюзный деятель встревожен тем, что, как он слышал, неквалифицированные сотрудники могут быть приравнены в ранге и жалованья к квалифицированным бухгалтерам.

В такой ситуации вам нужно переговорить с менеджером по набору кадров, представителем профсоюза и сотрудником, обеспечивающим равные возможности при приеме на работу (РВП), а после этого решить, как вербовать бухгалтеров, и все это — быстро!

**РОЛИ**

**Представитель профсоюза**

Как сказано в сценарии, вам вскоре предстоит участвовать в совместной встрече с менеджером по найму из отдела кадров, сотрудником РВП и несколькими представителями администрации, чтобы решить, как выйти из кризисной ситуации и взять на работу нескольких бухгалтеров. До этого у вас была очень неприятная беседа с менеджером по набору кадров, который продолжает оспаривать ваше право на согласование формулировок в объявлениях о найме. На этой встрече вы твердо намерены добиться двух целей:

1) получить официальное подтверждение вашего права участвовать в составлении рекламных объявлений в соответствии с имеющейся договоренностью между данной компанией и профсоюзом: ради соблюдения этой договоренности вы вполне готовы прибегнуть к какой-либо акции протеста (приостановке работ или даже полномасштабной забастовке);

2) убедиться, что неквалифицированные лица не будут занимать то же положение и получать те же деньги, что и квалифицированные бухгалтеры.

**Менеджер по набору кадров**

По сценарию вам вскоре предстоит встреча с другими представителями администрации, где будет решаться вопрос, как выйти из кризисной ситуации и принять на работу нескольких бухгалтеров.

На встрече будут присутствовать представитель профсоюза и сотрудник РВП. С первым вы недавно встречались, дав ясно понять, что отдел кадров не потерпит вмешательства в свои методы отбора сотрудников.

Представитель профсоюза пытался настаивать на своем, прикрываясь соглашением на этот счет между компанией и профсоюзом, но вы, в свою очередь, знаете, что никакого письменного распоряжения, подтверждающего это, не было. Вы не будете консультироваться с профсоюзом по этому вопросу до тех пор, пока у вас не будет в руках письменного документа, обязывающего к подобным действиям.

Вы знаете, что сотрудник РВП озабочен не только соответствующей шкалой расценок, но также равноправным отношением к цветным сотрудникам и женщинам. Это вызвано прискорбным инцидентом, когда пришлось «поставить на место» чрезвычайно агрессивного кандидата женского пола и с черным цветом кожи. Она сочла себя оскорбленной и ушла. На этой встрече вы преследуете две цели:

1) дать понять, что позиция отдела кадров во всех вопросах найма и кадровой политики законна и безупречна в моральном отношении;

2) выработать некую стратегию привлечения бухгалтеров, у которой будет хорошие шансы на успех.

Сотрудник, обеспечивающий равные возможности при приеме на работу (РВП)

Согласно сценарию, вам вскоре предстоит встреча с менеджером по найму и другими менеджерами отдела кадров.

На встрече будет присутствовать представитель профсоюза. В срочном порядке необходимо решить вопрос приема на работу нескольких бухгалтеров. С некоторых пор вас беспокоит, что в объявлениях о найме недостаточно четко подтверждается соблюдение принципов и практики РВП. Кроме того, вы, как и представитель профсоюза, озабочены тем, что неквалифицированные бухгалтеры будут по статусу и окладу приравнены к квалифицированным государственным бухгалтерам (КГБ).

На этой встрече вы намерены добиться следующего:

1) получить согласие на то, чтобы во всех объявлениях о вакансиях, начиная с этого момента, ясно указывались цели РВП и задачи компании;

2) получить официальное согласие отдела кадров активно проводить политику привлечения к работе женщин и гарантировать вежливое и поддерживающее обращение с представителями непривилегированных меньшинств.

**8. ТРУДОВОЕ СОГЛАШЕНИЕ**

**Необходимое время: около 45 минут.**

Цель: проиллюстрировать некоторые аспекты переговоров, которые ведутся между нанятым работником и нанимающим работодателем и касаются переначисления заработной платы.

Размер группы: любое управляемое количество участников.

Условия: классная комната. Приготовьте по одному экземпляру обеих ролей для всех участников.

**Порядок действий**

1. Опишите цель занятия и устройте короткую дискуссию о проблемах, с которыми могут столкнуться участники, когда они будут договариваться о гонораре с клиентами или о переначислении заработной платы с работодателем.

2. Когда беседа примет непринужденный характер, а люди будут выглядеть расслабленными, попросите двух добровольцев продемонстрировать некоторые из этих проблем с помощью ролевой игры. Вручите им роли, а зрителям раздайте по экземпляру обеих.

3. Попросите добровольцев встать перед аудиторией или занять какое-то другое положение, откуда их всем будет видно и слышно.

4. Когда добровольцы ознакомятся с ролями и поймут, что от них требуется, разрешите им разыграть 10-минутную сценку.

5. Повторите все действие еще хотя бы с двумя добровольцами, прежде чем обсудить, что произошло во время ролевой игры и почему.

**Анализ**

— Могут ли участники выделить главные факторы, которые следует учитывать при обсуждении трудового соглашения?

— Могут ли они предугадать, в какой момент скорее всего возникнут проблемы?

— Есть ли у кого-то из участников знания и опыт ведения переговоров о трудовом соглашении? Если да, попросите их назвать аудитории ряд моментов, которые они считают ключевыми факторами в этом процессе.

Завершение: постарайтесь сделать обсуждение всеобщим. Привлеките к нему всех участников.

РОЛЬ А

Вы повстречались на конференции с директором службы развития людских ресурсов (РЯД), работающим в крупной корпорации. Похоже, что на этого директора произвели впечатление ваша квалификация, ваш опыт в проведении тренинга менеджмента в условиях работы с представителями разных культур и национальностей, а также ваш доклад на конференции, посвященный проблемам работы с такими представителями.

Директор спросил, не хотите ли вы провести трехдневный постоянный семинар по вопросам общения между представителями различных культур. В нем будут участвовать менеджеры среднего и старшего звена, работающие в компании, которая находится в Новой Зеландии и занимается нефтяными разработками во всем тихоокеанском регионе. Менеджерам компании приходится общаться и вести переговоры с людьми из многих азиатских стран на всех уровнях, от высокопоставленных правительственных чиновников до местных рабочих, и естественно, что они испытывают при этом большие трудности и нуждаются в тренинге.

На следующей неделе вы составили письменный план и назначили сумму гонорара, которая будет варьировать в зависимости от числа участников и вашего участия в административно-хозяйственных приготовлениях — подготовке места проведения семинара, поставке продуктов и т. д. На следующей неделе вы получили по почте простой контракт. Хотя вы чувствовали, что могли бы согласиться на его условия, написанное показалось вам неприемлемым, так как ваш гонорар предполагается выплачивать «по удовлетворительном завершении курса» и ничего не говорится об изменении его суммы в зависимости от ситуации.

Желая обсудить этот вопрос, вы потребовали встречи и сегодня вновь встречаетесь с директором РЯД. Вы намерены уточнить, что означает «удовлетворительное завершение», и потребовать точной формулировки ваших обязанностей в рамках контракта.

РОЛЬ Б

Вы являетесь директором службы развития людских ресурсов и работаете в крупной корпорации, которая расположена в Новой Зеландии и занимается нефтяными разработками во всем тихоокеанском регионе.

Менеджерам компании приходится общаться и вести переговоры с людьми из разных азиатских стран на всех уровнях, от высокопоставленных правительственных чиновников до местных рабочих, и иногда это бывает весьма проблематично.

Недавно вы встретились на конференции с консультантом исключительной квалификации и опыта в проведении тренинга менеджмента при работе с представителями разных культур и национальностей. Этот консультант сделал на конференции великолепный доклад, посвященный этой теме. Вы спросили, не хотел бы этот консультант провести трехдневный семинар для зарубежных менеджеров по вопросам общения между представителями различных культур.

На следующей неделе вы получили от консультанта письменный план и распорядились, чтобы ему был направлен экземпляр простого контракта на проведение тренинга, какими вы пользовались еще на заре своей деятельности. Он позволяет другой стороне внести туда столько позиций, сколько потребуется — таких, как подготовка места проведения, вспомогательные материалы и т. д.

После этого консультант попросил о встрече, чтобы обсудить контракт, хотя вы не видите здесь никакого предмета для обсуждения. Тем не менее, сегодня вы встречаетесь в вашем офисе.