



Санкт-Петербургский
Государственный
университет
www.spbu.ru

Позитивная психология менеджмента

Курс для руководителей





**Елена Родионова, к.п.н., доцент
факультета психологии СПбГУ,
организационный психолог-
консультант**

**Ph.D., Associate professor,
Department of Psychology of
SPSU, organizational psychologist
and consultant**



Санкт-Петербургский
Государственный
университет
www.spbu.ru

История позитивной психологии менеджмента



История позитивной психологии менеджмента

ПОЗИТИВНАЯ ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Монография

Под редакцией доктора психологических наук,
профессора Г. С. Никифорова



Управление организационной культурой / Этика и управление
инновационными процессами в организации / Организационный
ресурс при внедрении инноваций в организацию / Организационный
ресурс при внедрении инноваций в организацию / Организационный
ресурс при внедрении инноваций в организацию



- благополучие сотрудников,
- психологические аспекты вовлеченности сотрудников в организацию и в работу,
- лень как стратегия поиска индивидуального преферендума в организации,
- оптимизм и юмор как ресурс противодействия экономическим вызовам,
- психологические факторы эффективности,
- репутация организации – позитивный аспект,
- личность менеджера,
- технология бирюзовых организаций.



Санкт-Петербургский
Государственный
университет
www.spbu.ru

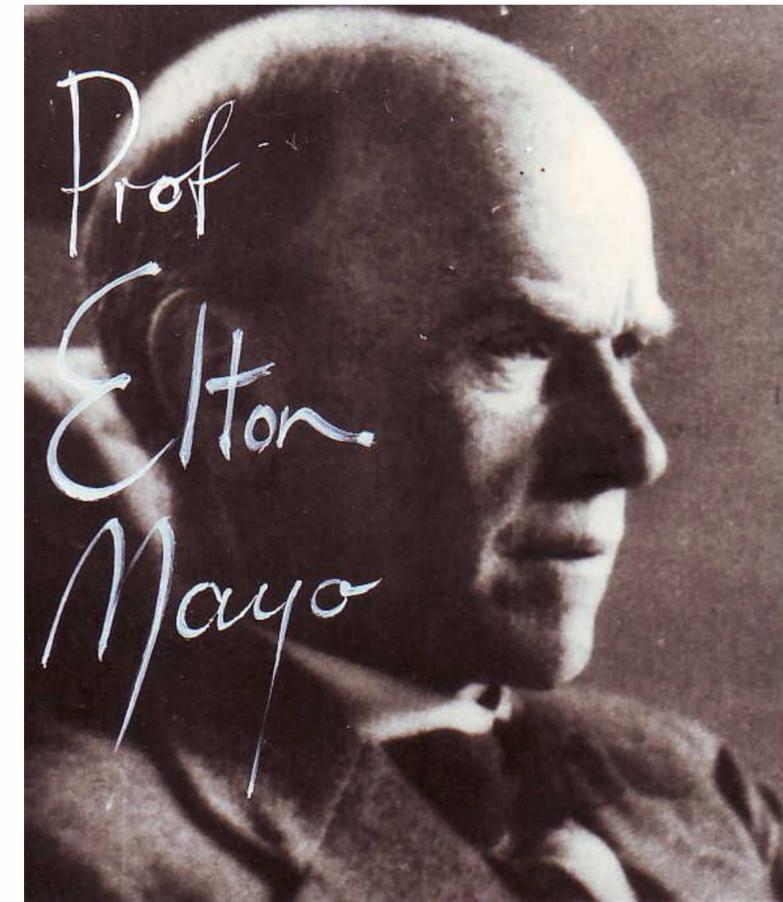
Школа человеческих отношений



«Хоторнские эксперименты»

Школа *человеческих отношений* возникла как реакция на неспособность других управленческих подходов осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности деятельности организации.

Двух ученых — Э. Мэйо и М. Фоллет — можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии этой школы.



Джордж Элтон Мэйо
(George Elton Mayo, 1880-1949)

«Хоторнские эксперименты»

М. Фоллетт первой определила управление как «обеспечение выполнения работы с помощью других людей».

По сути, это то, что сейчас называют «персонал-технологией».



Мэри Паркер Фоллетт

(Mary Parker Follett, 1868-1933)

https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%BE%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D1%82,_%D0%9C%D1%8D%D1%80%D0%B8_%D0%9F%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%80



Санкт-Петербургский
Государственный
университет
www.spbu.ru

Позитивная психология менеджмента в России



Истоки позитивного менеджмента в России

Основная идея: главную роль в работе предприятия играет человек; эффективность организации начинается с личной эффективности каждого человека на рабочем месте, в частности с эффективного использования времени.



Гастев Алексей Капинович (1882-1939)



Санкт-Петербургский
Государственный
университет
www.spbu.ru

Роль и функции руководителя в организации



Функции управления

Управленческий процесс традиционно принято делить на **пять этапов**: планирование, организация, руководство людьми, мотивация и контроль.

Поэтому можно определить и основные функции руководящей деятельности:

1. Стратегическая (планирование).
2. Административная (организация).
3. Коммуникативно-регулирующая.
4. Мотивационная.
5. Контролирующая и т.д.

Функции современного руководителя

1. Административно-организационная
2. Стратегическая, связанная с постановкой целей, выбором методов их достижения
3. Экспертно-консультативная
4. Коммуникативная
5. Воспитательная
6. Представительская

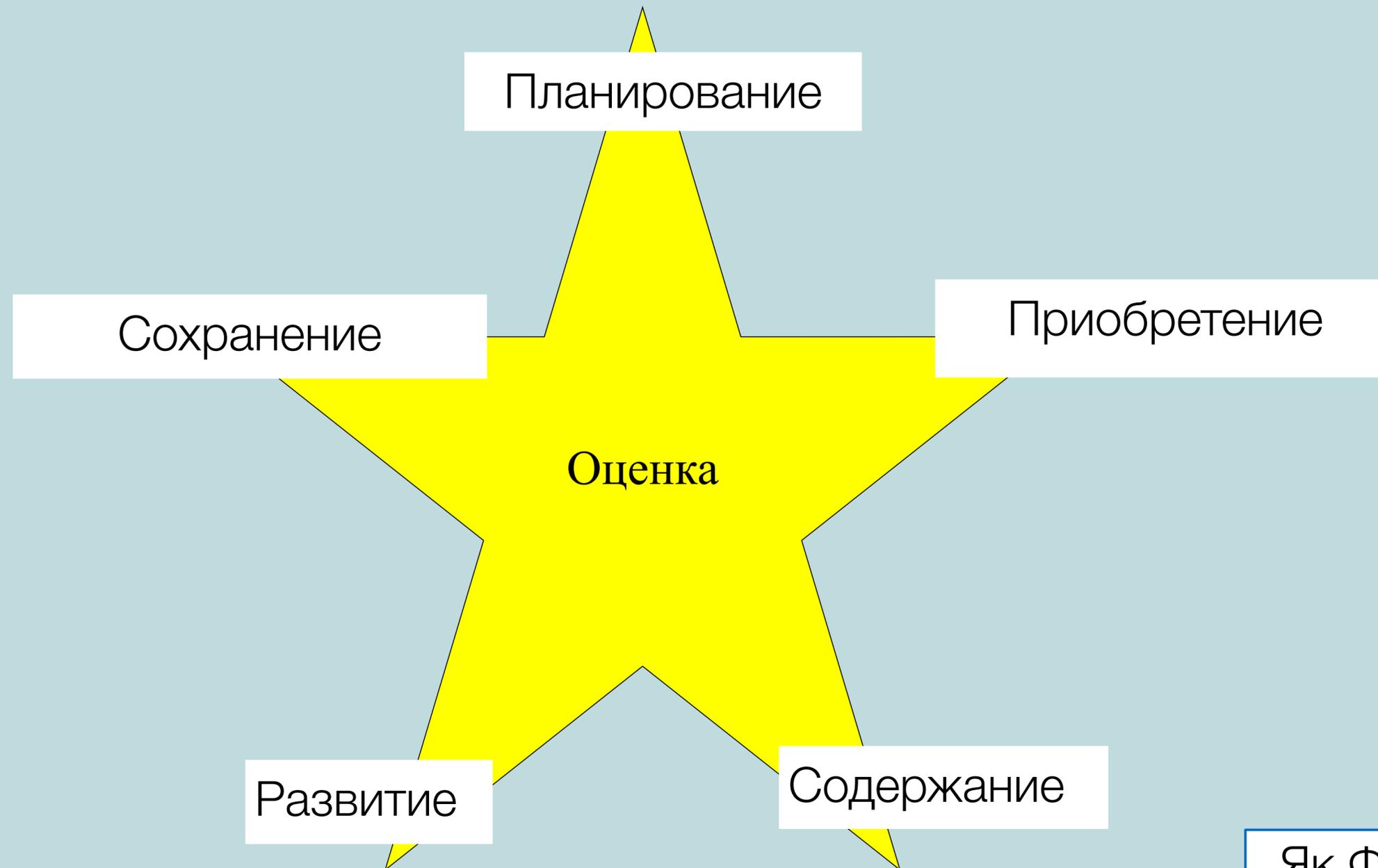


Санкт-Петербургский
Государственный
университет
www.spbu.ru

Жизненный цикл персонала в организации



Жизненный цикл персонала в организации



Як Фитц-енц, 2006



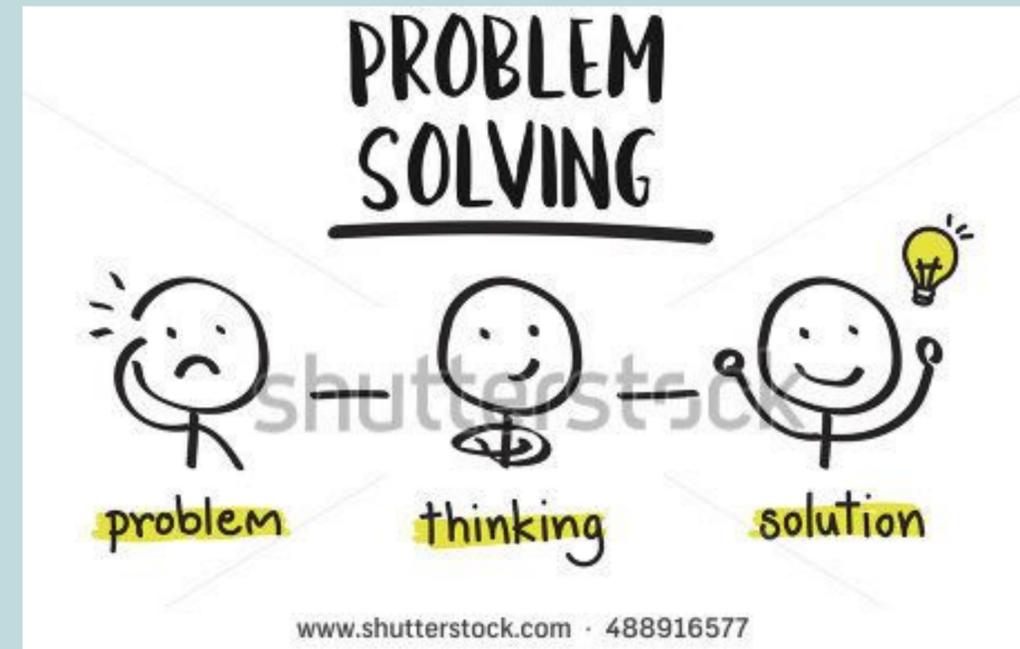
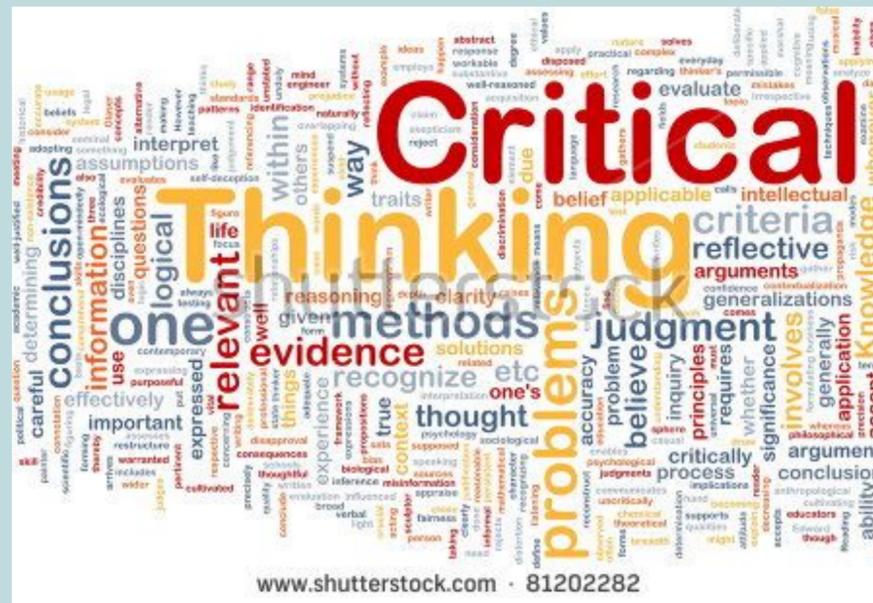
Санкт-Петербургский
Государственный
университет
www.spbu.ru

Профессиональная модель руководителя





Ключевые компетенции руководителя



«Так ли мы учим детей? Например, детям зачем учить бином Ньютона? Я за всю свою жизнь с биномом Ньютона никогда не повстречалась. Если встречусь, то пальцем ткну и скажу: «ОК, Гугл»... Раньше интернета не было, но книжки были. Зачем его учить? Если мне бы на это сказали - чтобы тренировать память, ок, все, я согласна. Но может быть лучше Шекспира или греческую поэзию? Зачем бессмысленные вещи учить? Мы детей ими накачиваем. Мне важно знать, в каком году Наполеон женился на Жозефине? Нет, неважно. Мне важно, чтобы человек понимал, что происходит на этой планете. Все остальное - гугл уже знает. Мне люди, которые знают то, что знает гугл, не нужны профессионально, потому что Гугл уже есть. Мне нужен тот, кому придет в голову необычная вещь. Знаете, открытия - это ошибки. Если мы предложим сдать ЕГЭ следующим людям: Моцарту, Бетховену, бездельнику двоечнику Пушкину, а также возьмем химика Менделеева (двойка по химии, помните?), Эйнштейна, Дирака, Шредингера и т.д. Вот они все завалят. Мы скажем: «Двойка тебе, Нильс Бор». Он скажет: «Двойка-то двойка, но Нобелевская премия меня ждет». И именно за этот «неправильный» ответ! Так мы чего хотим? Открытий или армию дурачков, которые выучили бином Ньютона? Конечно, здесь есть крупная опасность. Я ее знаю. Если все будут знать обо всем по чуть-чуть, то возникает риск, что мы начнем выпускать дилетантов. Что с этим делать, надо подумать».

Ключевые Компетенции

World Economic Forum

4. Управление людьми.
5. Навыки координации, взаимодействия.
6. Эмоциональный интеллект.
7. Суждение и принятие решений (качество и скорость!).

Как сказал Герман Греф по итогам поездки в Силиконовую долину: «В Uber нам сказали одну фразу, что конкуренция со стороны китайцев дошла до такой степени, что нам кажется: если мы утром проснулись с очень интересной новой идеей по поводу новых продуктов, то в обед, когда мы собираемся на встречу, чтобы это обсудить, китайцы ее уже воспроизводят».

8. Клиентоориентированность (Service orientation).
9. Умение вести переговоры.
10. Когнитивная гибкость!



Санкт-Петербургский
Государственный
университет
www.spbu.ru

Типы руководителей



Идеальный руководитель

«.....конечная цель процесса управления — сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе — не больше и не меньше. Если мы обеспечим результативность и эффективность в ближайшей и долгосрочной перспективе, этого достаточно для благополучия и успеха любой организационной структуры, будь то супружеский союз, правительство, многонациональная корпорация или кондитерская». («Идеальный руководитель»)



Ицхак Калдерон Адизес
(Ichak Kalderon Adizes)
(род. 1937 г.)

Модель РАЕІ

Producing results – производство результатов, собственно, ради которых организация и существует;

Administering – администрирование, необходимое для обеспечения эффективности;

Entrepreneuring – предпринимательство, служащее для управления изменениями;

Integrating – интеграция, необходимая для обеспечения жизнеспособности организации в долгосрочной перспективе за счет объединения ее элементов.

Типы руководителей

Производитель (продюсер) – Раеі;
Администратор – рАеі;
Предприниматель – раЕі;
Интегратор – раеІ.



www.shutterstock.com · 458514376

Производитель

Этот управленец знает, что и как делать, чтобы довести работу до конца. Он нацелен на результат, и это хорошо для реализации принятых решений. Но принятие этих самых решений доставляет производителю неудобства. Он не приемлет долгих размышлений над проблемой и не любит заниматься стратегическим планированием.

На совещаниях, пока подчиненные обсуждают варианты решения проблемы, производитель спит. Просыпается он только когда ему задают конкретный вопрос, какое из двух решений выбрать. Тогда производитель выбирает подходящий вариант и начинает работу. В одиночку.

Производитель не приемлет делегирования, потому что только он делает все быстро и правильно. Производитель много работает, поэтому ему важно признание заслуг. Курт Герберт Альберт 30 лет работал художественным руководителем Оперы Сан-Франциско. «Нет. В моей опере».

Стол производителя завален бумагами, а сам он постоянно занят. Производитель трудится, как пчелка, и жалуется, что день слишком короток. Подчиненные такого руководителя часто опаздывают на работу и слоняются по коридорам без дела. У производителя нет времени решать административные вопросы.

Производитель

Что делать, если вы производитель:

Прежде чем выполнять задачи, подумайте, действительно ли это необходимо.

Составьте список задач, которые можете сделать только вы. Остальное отдайте подчиненным.

Думайте о долгосрочных результатах. Оставьте время на планирование будущего компании.

Уделяйте внимание не только результату, но и процессу.

Что делать, если ваш начальник производитель:

Говорите точно, сколько времени займет встреча или совещание.

Сперва сообщите главное — итог. Только потом кратко объясните, как вы к этому пришли.

Подготовьтесь к авралу. Производитель обязательно передаст вам задание, когда поймет, что сам не справляется. Обычно это происходит в последний момент, когда сроки поджимают.

Когда вам поставили задачу, решите ее, даже если не понимаете зачем.

Администратор

Система и документация — составляющие работы этого типа руководителя. Администратор отлично организует работу людей: четко распределяет задачи между подчиненными и следит за выполнением. Указания сотрудникам раздает письменно.

Если все идет по плану, администратор спокоен. Но в период перемен администратор впадает в ступор. У него нет инструкции, как действовать в условиях форс-мажора, и он придерживается первоначального плана.

Типичная ситуация: сотрудники одного подразделения дорожной службы заменили асфальт. Через неделю сотрудники другого подразделения вскрыли этот асфальт, потому что по плану они ремонтируют трубы.

Наверняка руководитель первого подразделения знал, что скоро на этом участке будут менять трубы. Но не изменил план работ, потому что так не принято. После замены труб, первое подразделение приезжает ставить заплатки на дорожное полотно. Двойные затраты — плохой результат.

Администратор аккуратен и педантичен, следит за внешним видом и требует того же от коллег. Его стол — рай перфекциониста: ручки лежат по цветам, бумага по размеру, клавиатура строго параллельна монитору.

В отличие от производителя, администратора заботит процесс. Он уделяет процессу столько внимания, что не успевает думать о результатах, без которых бизнес не развивается.

Администратор

Что делать, если вы администратор:

Отступайте от плана, рискуйте. В эпоху перемен это необходимо.

Составьте список правил для каждого сотрудника. Выделите те, выполнение которых принесет компании результат. За несоблюдение остальных правил не судите строго.

Рассматривайте каждую конкретную ситуацию отдельно. Иногда чтобы сохранить хорошего сотрудника или компанию, приходится отступать от плана.

Что делать, если ваш начальник администратор:

Прежде чем приступить к выполнению задания, в письменной форме согласуйте план работы с администратором. Действуйте строго по плану.

В разговоре сбавьте темп речи. Администратор не воспринимает сбивчивую, суетливую информацию.

Не смешивайте идеи и факты, администратор все воспринимает буквально. Сперва назовите сухие факты, только потом — идею, основанную на этих фактах.

Предприниматель

Предприниматель — харизматичный лидер. Он уверен в себе, у него всегда все самое лучшее: машина, телефон последней модели, квартира в престижном районе. Он звезда. Это признают все — от уборщицы до клиента компании.

Преобразования — движущий фактор предпринимателя. Он не терпит застоя: даже если компания рентабельна и успешна, предприниматель ищет новое направление.

Стабильный успех — слишком скучно для такого человека. У предпринимателя полно идей, которые он с легкостью превращает в успешный бизнес.

Работать с таким человеком тяжело. Приоритеты и интересы предпринимателя постоянно меняются. Поэтому он всегда недоволен работой сотрудников. Ему кажется, что все можно сделать лучше, по-новому. Если идея не срабатывает, предприниматель ищет виноватого.

Предприниматель

Что делать, если вы предприниматель.

Не спешите озвучивать каждую идею сотрудникам. Они примут ее за руководство к действию.

Отложите решение на день: вы ликвидируете эмоции и успеете все обдумать.

Давайте сотрудникам высказаться. Вы нанимали на работу профессионалов, а не зрителей в театр одного актера.

Что делать, если ваш начальник предприниматель:

Дайте предпринимателю поучаствовать в вашем проекте. Он не любит, когда сотрудник делает работу от начала и до конца.

Проблемы преподносите осторожно, избегая слов: «кризис», «катастрофа», «мы все умрем».

Когда вам дают задание, перескажите, как вы поняли задачу. Предприниматель полон идей и не может четко сформулировать, что нужно делать.

Интегратор

Творческий, общительный, хороший друг, активный и чуткий — пять определяющих интегратора.

Он всегда среди людей, участвует в личных процессах каждого сотрудника.

Интегратор знает, как зовут вашу бабушку и сколько лет вашей кошке.

Анжела Арендтс — вице-президент по розничной и интернет-торговле Эппл, во время работы генеральным директором компании «Бёрберри» общалась по электронной почте с каждым сотрудником компании. Она благодарила людей за открытие магазинов, интересовалась личными делами подчиненного.

Чтобы не обделить вниманием ни одного из 11 тысяч сотрудников, Арендтс приходилось отправлять как минимум 30 писем в день.

В принятии бизнес-решений интегратору важен компромисс. У интегратора есть мнение, но он боится его высказывать. Только когда все соглашаются с идеей, начинается работа. Поиски компромисса могут занять недели, а бизнес требует быстрых действий.

Интегратор

Что делать, если вы интегратор:

Если нужно решить вопрос, представьте, что вы на необитаемом острове. У вас нет советчиков. Решение — за вами.

Не бойтесь критики. Если кто-то не разделяет вашу точку зрения, выслушайте.

Прислушиваться необязательно.

Выделите час на общение с коллегами, остальное время посвящайте стратегическим вопросам компании.

Что делать, если ваш начальник интегратор:

Прежде чем предложить новый проект, обсудите его с коллективом. Преподнесите идею интегратору, как.

Если интегратор высказывает мнение, сперва поддержите его. Только потом предложите, как доработать идею.

Налаживайте отношения в коллективе. Если вы против коллектива, вы против интегратора.



Санкт-Петербургский
Государственный
университет
www.spbu.ru

Профессиональные ТИПЫ ЛИЧНОСТИ



Профессиональная модель руководителей и подчиненных



Используемые источники

1. Ицхак Адизес. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует = [англ.](#)Ицхак Адизес. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует = англ. The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It),. — М.: [«Альпина Паблишер»](#), 2011. — С. 272.
2. <http://www.ichakadizes.com/>
3. <http://www.psyrea.com>
4. Гастев А.К. Как надо работать, 1921 (1-е изд. М., 1966, [2-е изд. М., 1972](#)).



Санкт-Петербургский
Государственный
университет
www.spbu.ru