

Менеджмент персонала



Гайнутдинов
Рашид
Минасхатович
доцент КМ
ГАУ ДПО ЯО ИРО, к.пс.
Н.
gaynutdinov@iro.yar.ru

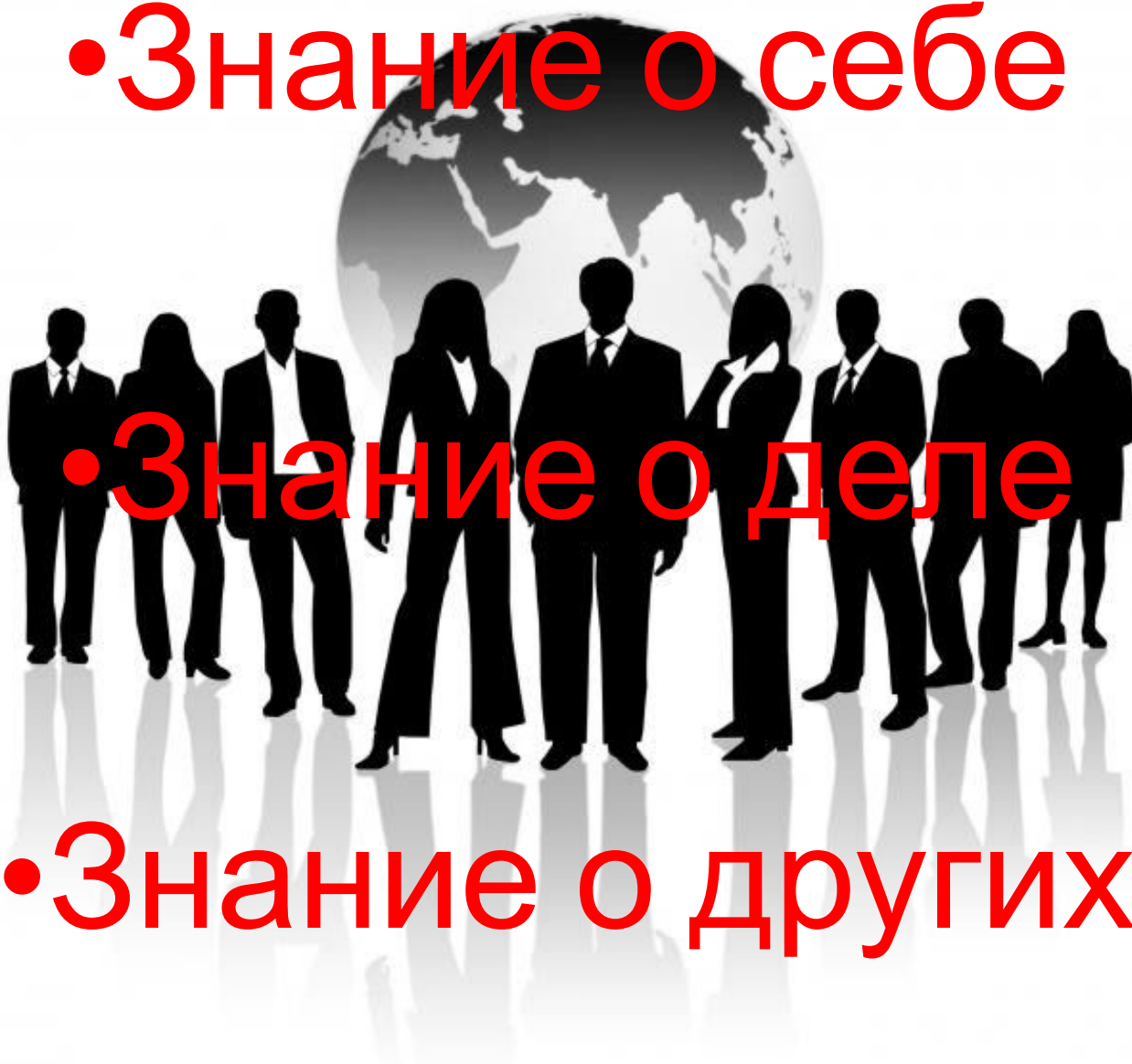
КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС:

Что мне нужно
делать, чтобы другие
делали то,
что мне нужно?

•Знание о себе

•Знание о деле

•Знание о других



Место и роль управления персоналом в системе менеджмента ОО

Основная цель системы управления человеческими ресурсами – обеспечение качественного и рационального формирования, освоения и развития человеческих ресурсов для достижения экономической эффективности и конкурентоспособности организации.

Управление человеческими ресурсами в организациях осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий (функций управления), которые взаимосвязаны между собой и образуют подструктуры системы управления (от целеполагания к целеосуществлению).

Функциональные направления управления организацией и отношение УП с ними: стратегический менеджмент; инвестиционный менеджмент; финансовый менеджмент; маркетинг; операционный менеджмент; управление качеством).

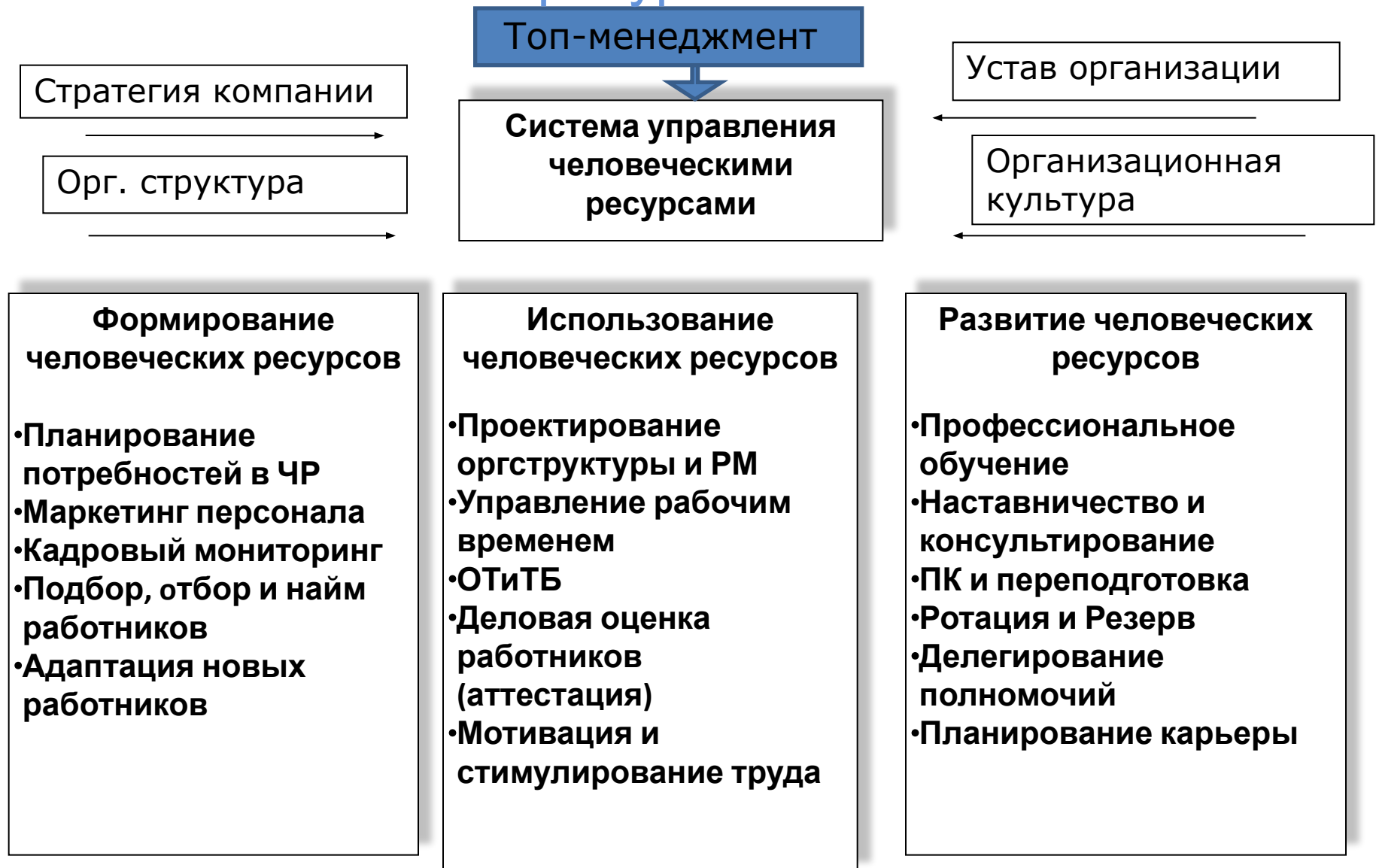
Классификация концепций управления персоналом

	ЧЕЛОВЕК как РЕСУРС	ЧЕЛОВЕК как ЛИЧНОСТЬ
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ Система	Управление трудовыми Ресурсами	Управление персоналом
СОЦИАЛЬНАЯ Система	Управление человеческими Ресурсами	Социальный менеджмент

Л.И.Евенко выделяет 4 исторические концепции управления персоналом

1. Использование трудовых ресурсов (основоположник – Ф.Тейлор с его НОТ, а также, по мнению автора, К. Маркс).
2. Управление персоналом (в основе – теория бюрократических организаций А.Файоля, М.Вебера. Человек рассматривается через формальную роль - должность) – управление осуществляется через административные механизмы.
3. Управление человеческими ресурсами, где человек рассматривается как не возобновляемый ресурс в единстве 3 основных компонентов: трудовой функции, социальных отношений, состояния работника (Э. Мэйо).
4. Управление человеком (социальный менеджмент). В соответствии с ней человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс» - японская модель управления (Мацусита, Морита).

Система управления человеческими ресурсами



**Особенности управляемого объекта
и его персонала**

**Как эти особенности
следует учитывать в
управлении
персоналом**

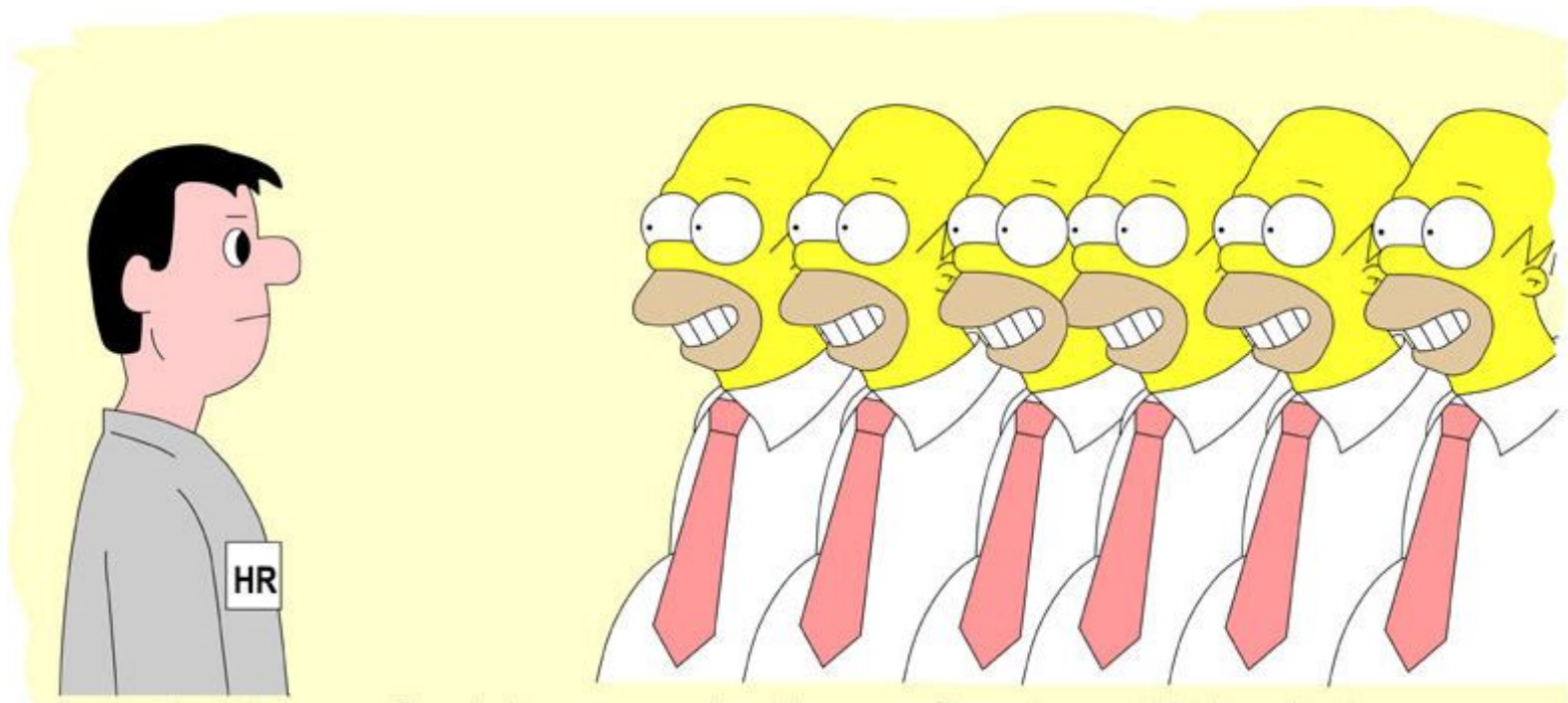
**Специфические,
характерные для ОО данного
типа**

**Индивидуальные,
характерные
для данной ОО**

Учет особенностей УСПО и коллектива РПК (пример) в эффективном УП

Характерно практически для всех ОО	Характерно именно для УСПО	Характерно именно для д. ОО	Как это следует учитывать в работе по УП				
			УП в условиях инновационного развития	Оценка	Обучение	Стимулирование	Корпоративная культура
Автономный труд; Обр. услуги; Выс. уровень обр.сотр.	Связь с работодателем; Квалификация; Ещё не взр., но уже не дети	РСО; Традиции; контингент Связь в ЯГПУ...	+ И -	+ И -	+ И -	+ И -	+ И -

Подбор персонала - установление
идентичности характеристик
работника и требований организации,
должности.



Выбор подходящих людей — отправная точка для достижения результатов в МП

- Наверное, 95% вашего успеха как руководителя в первую очередь дает ваша способность выбирать подходящих людей.
- Если вы нанимаете неподходящих, тогда не важно, что вы делаете и какие технологии используете, какие усилия прилагаете.
- Почти все ваши проблемы как руководителя — либо из-за неправильного выбора людей, либо из-

Методы диагностики профессиональных и личностных качеств при приеме персонала

- Анализ анкет
- **Собеседование (структурированное интервью)**
- Психологическое тестирование
- Профессиональное тестирование
- Проверка рекомендаций
- Проверка через СБ
- Центр оценки (ассесмент-центр)
- Брифинг
- Психометрические пробы (внимание, память, ...)
- Проверка на полиграфе и др. нетрадиционные методы отбора и оценки персонала

Рассмотрим наиболее популярный метод – собеседование. Структура и закономерности интервью

- Собеседование проводится в удобной, располагающей к общению и комфортной обстановке. Если шумно, постоянно заглядывают посторонние люди, контакт с кандидатом будет установить сложно.
- Если время интервью сильно ограничено, то стоит это оговорить. На этом этапе уместны несколько общих фраз или вопросов.
- Следующий этап – собственно интервью, т.е. предложение кандидату ряда вопросов, ситуационных задач и т.д.
- В среднем собеседование длится от получаса до часа, в ряде случаев – до полутора-двух часов. При более длительных интервью падает эффективность восприятия информации, внимание участников распыляется, люди устают.

Виды собеседования

1. **Биографическое интервью** (расскажите о своей прошлой работе; каковы основные обязанности; успехи; почему выбрали именно этот институт...?)
2. **Case-интервью или ситуационное** (предлагается решить практическую ситуацию: «Что бы вы сделали в ситуации...?»)
3. **Критериальное собеседование** (что бы он сделал в определенной ситуации, связанной с будущей должностью, а ответы оцениваются с точки зрения заранее выбранных критериев) – можно ранжировать кандидатов;
4. **Стресс-интервью** – метод проведения собеседования, позволяющий проверить стрессоустойчивость соискателя (задаются провокационные ситуации, например: заставить кандидата опоздать к назначенному времени и при этом высказать свое недовольство; задавать соискателю «неудобные» вопросы; перекрестный опрос.)

Cases на проверку умений и навыков в области административной и секретарской работы

Case	Что оценивается
1. Посетитель пришел на переговоры к одному из руководителей ОО на 15 минут раньше назначенного времени. Ваши действия. Обоснуйте.	Умение осуществить прием посетителя, доброжелательность, тип КК, к которой привык кандидат
2. Посетитель, которому назначена встреча, ждет уже 5 минут. В этот момент руководитель сообщает Вам по телефону, что будет на месте только через 15 минут. Ваши действия.	То же
3. Осмотрите наш офис/эту комнату. Что здесь удачно и что бы Вы предложили улучшить с точки зрения офиса – менеджмента?	Умение быстро оценить ситуацию, объективность, корректность, навыки офиса – менеджмента
4. Представьте себе, что Вам нужно выбрать оптимального поставщика канцелярских товаров для ОО. Опишите свои действия и то, каким образом Вы будете принимать решение.	Умение выбирать оптимального поставщика, проводить тендеры, лояльность и соблюдение интересов компании

- Представьте ситуацию, при которой в коллективе, которым вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с вами за влияние на людей. Ваши действия.
- У вас в подчинении работает человек, который уже несколько перерос свою позицию. Однако в силу объективных причин карьерного роста быть не может, а возможности роста доходов сотрудника ограничены. Найдите и обоснуйте пути дополнительной мотивации такого сотрудника
- У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет все свои обязанности. Чем м.б. вызвана такая ситуация и каковы ваши действия?
- Разработайте в группах кейс-вопросы для подбора педагогов...
- Ниже приведены примеры для менеджеров по продажам:

Проективные методики. Примеры вопросов

- Что стимулирует педагогов работать наиболее эффективно?
- Что может побудить человека уволиться?
- В каких случаях коллектив педагогов работает наиболее продуктивно?
- Какой коллектив является наиболее комфортным для людей?
- Какие качества характера наиболее значимы для успешного общения с людьми?
- В каких ситуациях оправдана ложь?
- Как Вы думаете, почему люди возвращают взятый в банке кредит?
- За что следует уволить педагога сразу?
- Из-за чего чаще всего случаются конфликты педагогов с коллегами?
- Сотрудник отработал в компании испытательный срок, он полностью устраивает руководство, но при этом подает заявление об уходе. Предположите, с чем это может быть связано?
- Руководитель в отпуске или длительной командировке, а люди в его отсутствие работают, как обычно. С чем, Вы считаете, это может быть связано?
- Почему одни люди добиваются успеха, а другие терпят неудачу?
- Каким должен быть идеальный руководитель?

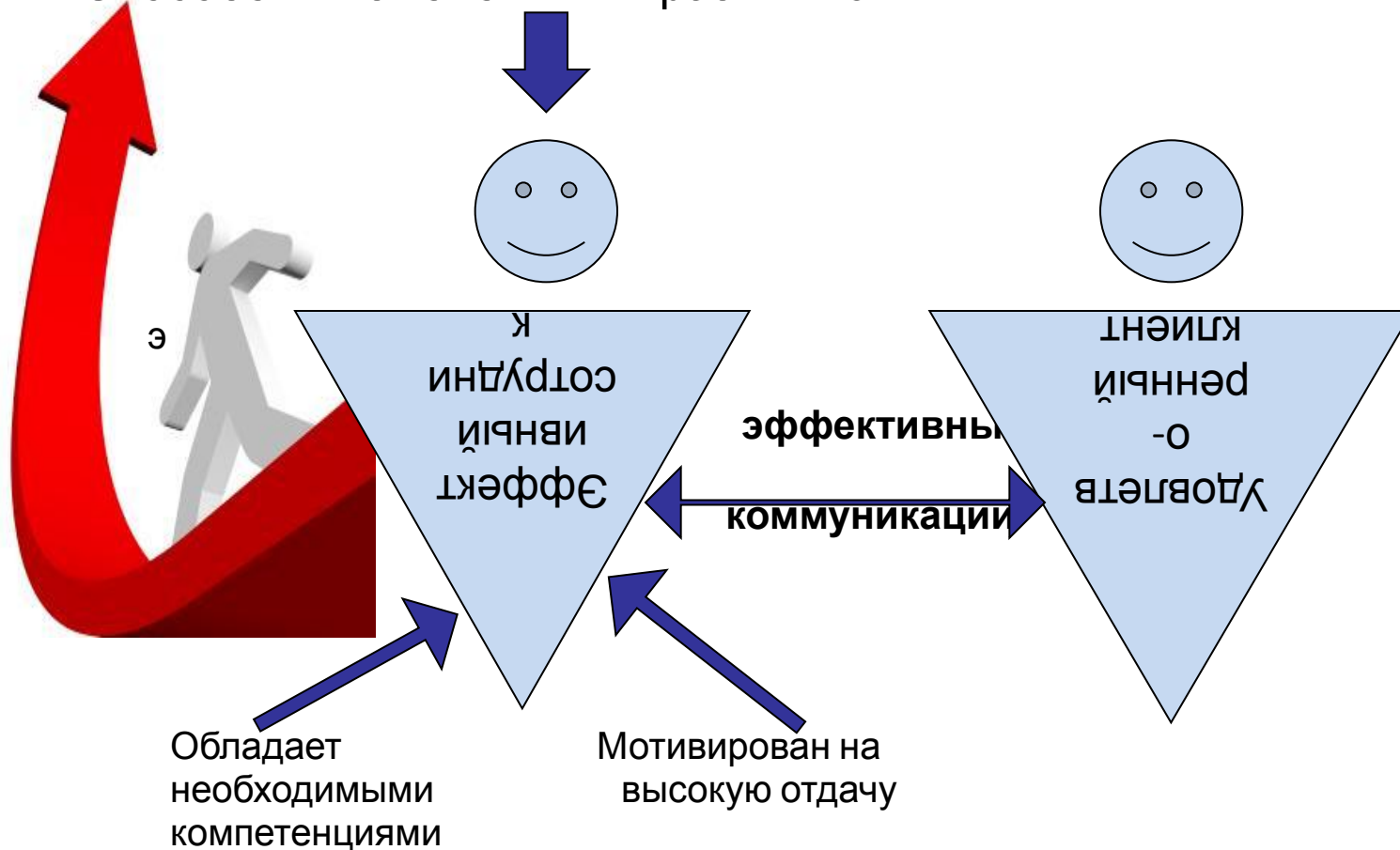
№	Проективный вопрос	Оцениваемый фактор
1.	Что стимулирует людей работать наиболее эффективно?	Мотивация
2.	Что нравится людям в работе?	Мотивация
3.	Почему человек выбирает ту или иную профессию?	Мотивация
4.	Что обычно привлекает людей в работе педагога?	
5.	Зачем люди стремятся сделать карьеру?	
6.	Что может побудить человека уволиться?	Мотивация

Структура интервью (советы):

- методики должны быть разнообразными, каждое предположение стоит проверять 3-4 раза. Например, если мы хотим оценить основные мотиваторы кандидата, то стоит использовать как проективные вопросы, так и ситуационные. Если делать выводы по одной методике, велика вероятность случайного, низкой степени достоверности ответа.
- Имеет смысл чередовать темы вопросов, это позволяет снизить вероятность получения социально-желаемых ответов.
- Вопросы лучше задавать в быстром темпе, устанавливать темп должен интервьюер.
- Успевайте делать записи схематично, графически, не делайте паузы между вопросами.
- Не стоит задавать много биографических вопросов – все это есть в резюме, и к ним кандидат очень хорошо подготовился.
- Не стоит полностью планировать сценарий интервью, лучше варьировать темы и виды вопросов в зависимости от ответов и поведения кандидата.

Условия эффективности сотрудника (Х-М-У-И.В.)

Способен к изменениям и развитию



Проблема адаптации молодых педагогов

- Именно в школах и классах начинающие педагоги должны обрести веру в себя и успех. Именно там они примут главное решение, стоит ли продолжать эту деятельность или заняться поиском другой работы.
- В США в среднем 50% молодых учителей покидают школу и устраиваются на работу в других, не связанных с обр. учреждениях в первые 5 лет, причем наибольший отсев – после года работы.
- Над разрешением этой проблемы задумалась вся страна, а исследовали попытались определить основные нужды и потребности начинающих педагогов. Выявились следующие:
 1. Подготовка к урокам, написание поурочных планов;
 2. Поиск необходимых учебных материалов;
 3. Ограниченность методических навыков и умений;
 4. Управление поведением школьников; поведение в конфликтных ситуациях;
 5. Мотивация подростков к учебе; объединение шк-ов на основе общих интересов;
 6. Оценивание поведения детей и результатов их учебы;
 7. Работа с уч. с особыми потребностями и ОВЗ;
 8. Общение с родителями, включение их в д-сть в школе и классе;

Система по включению и сохранению молодых педагогов в школе

- **Внешкольный уровень:**

1. Собственно педагогические меры;
2. Социальные меры.

- **Внутришкольный уровень:**

1. Опираясь на программу адаптации округа, подготовить свою;
2. Продумать в каких классах новичок может приобрести необходимый позитивный опыт работы;
3. Провести собрание пед.коллектива в мае предыдущего года, обсудить с учителями–ветеранами их первые годы работы, проанализировать проблемы, поделиться своей тревогой, выяснить предложения учителей в этой связи;
4. Обсудить и принять в качестве кол. решения необходимость пересмотра закрепленных аудиторий/классов для обеспечения лучших условий работы и сотрудничества молодых и ветеранов;
5. Провести «мозговой штурм», чтобы определиться с осн. Уч. материалами и продумать условия и время проведения дешевой распродажи книг, пособий...

А также:

1. Попросить учителей-ветеранов взять на себя хотя бы на ближайший год выполнение ряда функций по организации внеклассной работы учащихся;
2. Продумать какие и каким образом элементы оргкультуры школы довести до сведения учителя-новичка;
3. Договориться об организации специальных мероприятий, кот. позволят учителю почувствовать себя в данной школе комфортно, увидеть расположение и приветливость коллег и администрации;
4. Создать атмосферу приветливости и душевного комфорта
5. Продумать канд. наставника и внимательно следить как происходит сотрудничество; самому помогать, «заглядывать» в класс и уч. тетради;
6. Приветливые слова, обращенные к педагогу, передача благодарности или комплиментов коллег, детей, родителей; выражение признательности если засиделся, готовясь к занятиям...
7. Разработка и реализация программы «внутришкольной

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации

Концепции мотивации:

1. «Кнута и пряника» (от «строителей пирамид» до школы научного управления Ф.Тейлора, А.Файоля);
2. Концепция школы человеческих отношений и поведенческих наук (психология):
 - стимулирование (материальное, моральное);
 - концепция «человеческих отношений» (изменение условий труда, общения..);
3. Концепция партисипативного управления, методов обогащения труда

Пирамида потребностей по А. Маслоу

- **Потребности**
- **Самовыражение, самоуважение**
- **Уважение, признание со стороны окружающих**
- **Социальные (причастности, взаимодействия, привязанности, поддержки)**
- **Безопасность, защищенность, уверенность в завтрашнем дне**
- **Физиологические**
- **Пути удовлетворения**
- **Реализация своего потенциала, получение новых знаний, расширение области полномочий, творческая деятельность**
- **Компетентность в своей профессии, самостоятельность, право принимать решения**
- **Принадлежность к родственной по духу группе, контакт с окружающими; общение**
- **Сохранение устойчивости, обеспечение стабильности денежного дохода, собственности, общества, группы, семьи, дружбы, любви, защита от угроз**
- **Питание, жилье, одежда, секс**

Типы трудовой мотивации (В.Герчиков)

- **В управленческой науке предлагается следующая типология мотивации:**
- *Инструментальная* –
 - - сотрудник ценит не саму работу – она ему нужна лишь как источник (инструмент) материальных благ.
 - Главным стимулирующим фактором становится заработок.
 - Важна обоснованность цены, не желает «подачек».
 - Важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.
 - Наиболее типичные представители этого типа мотивации – продавцы любого уровня.
- *Профессиональная* – сотруднику важно содержание работы, возможность проявить себя, самореализоваться как специалисту.
 - Не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили.
 - Интересуют трудные задания – возможность самовыражения.
 - Считает важной свободу в оперативных решениях.
 - Важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.
 - Типичные представители – HR, финансисты, юристы.

- *Патриотическая* – основана на убеждении работника в своей необходимости организации, больше всего ценит результативность общего дела и коллективное признание своего успеха.
- Необходима идея, которая будет им двигать.
- Главная награда – всеобщее признание незаменимости в компании.
- *Хозяйская* – выражается в том, что сотрудник добровольно берет на себя полную ответственность за работу. «Хозяин» нуждается в самостоятельности и не терпит приказов и указаний. Не терпит контроля. Обостренное требование свободы действий.
- *Люмпенизированная* – свойственна работнику со слабым стремлением к эффективному труду.
- У него низкая квалификация, и нет желания ее повышать.
- Старается избегать любой деятельности, связанной с личной ответственностью; не проявляет инициативы и негативно относится к активности других.
- Стремится к минимизации усилий.
- Согласен на низкую оплату при условии, чтобы другие не получали больше.
- Каждый человек «имеет» в себе, как правило, 2 и более типов мотивации. Разница состоит лишь в соотношении степеней выраженности в поведении человека каждого из 5-ти описанных типов.

Контроль как обратная связь и мотиватор

- Принцип обратной связи Н. Винер называл «посохом слепого» и «секретом жизни», а французский биолог П. Латиль — «секретом всеобщей упорядоченности и организованности».
- Любая функциональная система **при эффективном использовании обратной связи становится самосовершенствующейся.**
- *Золотое правило* П.К. Анохина: «Само отклонение от нормы служит стимулом возвращения к норме».

Пример оценочного собеседования в центре ДОД «ЛАД»

- Собеседования проводились ежегодно в феврале месяце на протяжении пяти лет, начиная с 1996 года. Вопросы изменялись в зависимости от ситуации, стоящих целей, особенностей личности и деятельности сотрудника. Но была инвариантная часть. (Данный перечень использовался при собеседовании 7-20 февраля 2000 года).
- 1. Знание и исполнение сотрудником Устава, правил внутреннего трудового распорядка, инструкций по ОТ и ТБ, должностных обязанностей.
- 2. **Самоанализ** деятельности педагога (психолога) в центре:
- 2.1. Что запланировано (по плану, по программе), что реализовано, что будет реализовано, что не будет выполнено, что этому помешало?
- 2.2. Что или кто помогает в работе? Что или кто мешает в работе?
- 2.3. Оценка: участия своих учащихся в общей работе отделения, центра в целом; своего личного вклада в работу отделения, центра в целом.
- 2.4. **Перспективы своей будущей работы с учетом перехода на нормативное финансирование:** содержательно-методические; организационные; материальные.

(2)

- 2.5. Воспитательная работа с учащимися (коррекционная работа с консультируемыми: сколько человек приходят для продолжения работы после первичного обращения и что может предложить психолог).
- 3. Работа с родителями. Проблемы и успехи. Сбор родительских взносов (% от количества занимающихся).
- 4. **Участие в организации и предоставлении дополнительных платных услуг:**
- отношение; реальное участие; возможности; идеи и перспективы.
- 5. Оформление рабочего места, наличие информационно-методических, дидактических пособий, отношение и собственные усилия по укреплению материальной базы объединения. Участие в пополнении выставочного и подарочного фонда центра.
- 6. Участие в работе методического объединения, взаимодействие с коллегами, психологами, методистом.
- 7. Аттестация и обучение: итоги и перспективы.
- 8. **Предложения, замечания, пожелания к администрации.**
- К собеседованию руководители (методисты, зав. отделами, зам. директора) готовили объективные данные на каждого специалиста по следующим таблицам (психологи, педагоги):

№	Ф. и.о. пс их ол ога	Что сделано для отделения, какая работа ведется вместе с методисто м (анализ занятий, МО, реклама, группа, обучение ...)	Кол- во конс ульт аций /к-во чело век	К-во групп/ к-во детей и основн ая цель програ ммы	Дополн ительн ые функци и, меропр иятия, оформ ленные матери алы и др.	Состо яние журна лов и других докум ентов, рабоч его места психо лога	Кол-во планов ое/кол- во фактич еское. Выпол нение заплан ирован ного
---	---	---	--	---	---	--	---

№	Ф.и.о. педагога	Кол-во детей по годам обучения/кол-во групп (средн есписо чное). Сохран ность детей в группах	Наличие программы и ее соответствие целям и уч. процессу	Анализ качества ОП. Достижения и результаты детей и педагога	Участие во внеурочной работе детей объединения и участие педагога во внебюджетной деятельности	Состояние документации и рабочего места педагога
---	--------------------	---	--	--	---	---

Постоянная и переменная части ЗП

- инструментом мотивации заработная плата может быть только тогда, когда она напрямую связана с результатами и качеством работы.
- Если оклад – своего рода гарантия в отношении заработков сотрудников, то премии и доплаты – приятные дополнения, которые превращают банальную зарплату в тонкий инструмент воздействия на мотивационные рецепторы сотрудников

Оптимизация систем стимулирования ОУ

- Педагогов стимулирует создание нового опыта, новаторские находки свои и коллег, коллективная работа над освоением новой интересной разработки, решением актуальной проблемы.
- Конечно, и предложение новых идей, и производительное использование творческих способностей учителя сами по себе – мощный моральный стимул.
- Однако было бы ошибкой полагать, что можно в неограниченных пределах повышать отдачу учителя, используя его потребность к творческому самовыражению, профессиональному росту.
- Новый стандарт педагога, а также показатели ЭК могут помочь оптимизации управленческой функции «стимулирования» в повышении активности и проф. роста учителя

Советую начать с «инвентаризации» средств стимулирования своего ОУ

- Представить весь существующий набор моральных и материальных стимулов, которыми располагаете;
- Проанализировать, какие виды стимулирования, когда и по отношению к кому применялись;
- Некоторые увидят такую картину: одни учителя избалованы поощрениями, другие стали равнодушны к осуждению, третьи редко слышали персональную оценку своего труда, а иные вообще её никогда не полу



Ф.И.О. сотрудника	Применяемые поощрения					
	Похвала	Публичная оценка работы	Почётная грамота	Премия	Благодарность в приказе	Комплимент
Иванова М. И.	+	+	-	+	-	+
Петрова Р. Н.	-	-	-	-	-	+
.....						

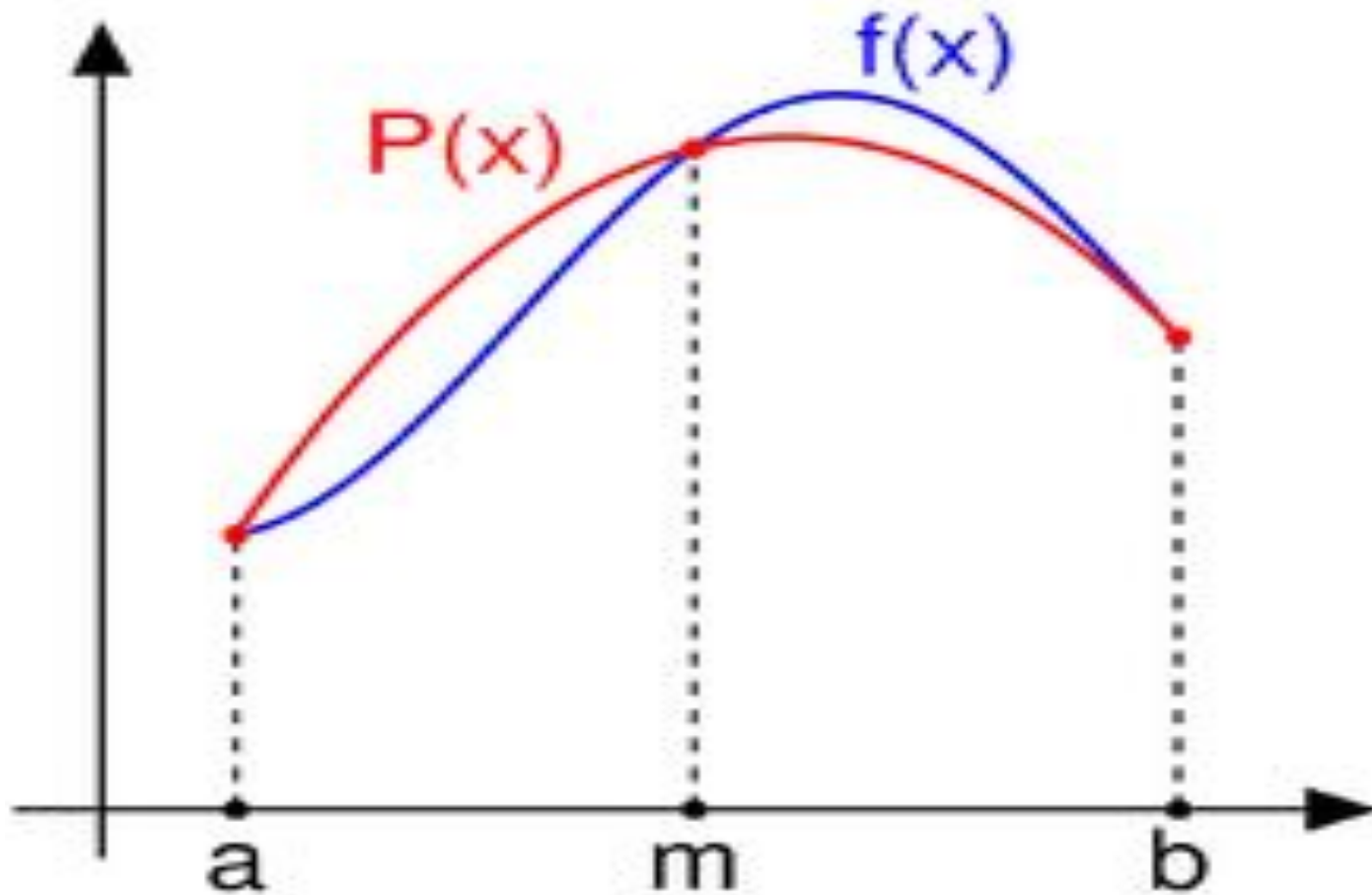
- 1) Количество столбцов и перечень применяемых поощрений определяет руководитель организации.
- 2) При заполнении таблицы знак «+» ставится, если то или иное поощрение по отношению к данному сотруднику использовалось, знак «-», если не использовалось.
- 3) Результаты подобной «инвентаризации» средств стимулирования – немалый резерв повышения качества работы

Личность руководителя – важнейшее условие эффективности управления персоналом:

Особенности управленческой деятельности:

- «Нет ничего неизменного, кроме самих изменений».
- Следовательно - **репродуктивное управление невозможно;**
- Постоянный цейтнот – хронический дефицит времени на принятие решений и осуществление деятельности;
- Следовательно - высокие требования к скорости мышления, оперативности, **переключаемости от действий к осмыслению и наоборот;**

Связь уровня интеллекта и эффективности управления



Комментарий к графику:

- Исследователи объясняют эти парадоксальные на первый взгляд результаты (всем известно, что «хороший руководитель – это очень умный руководитель») многочисленных исследований, проведенных в разных странах, тем, что связь интеллекта с эффективностью УД является множественно опосредованной

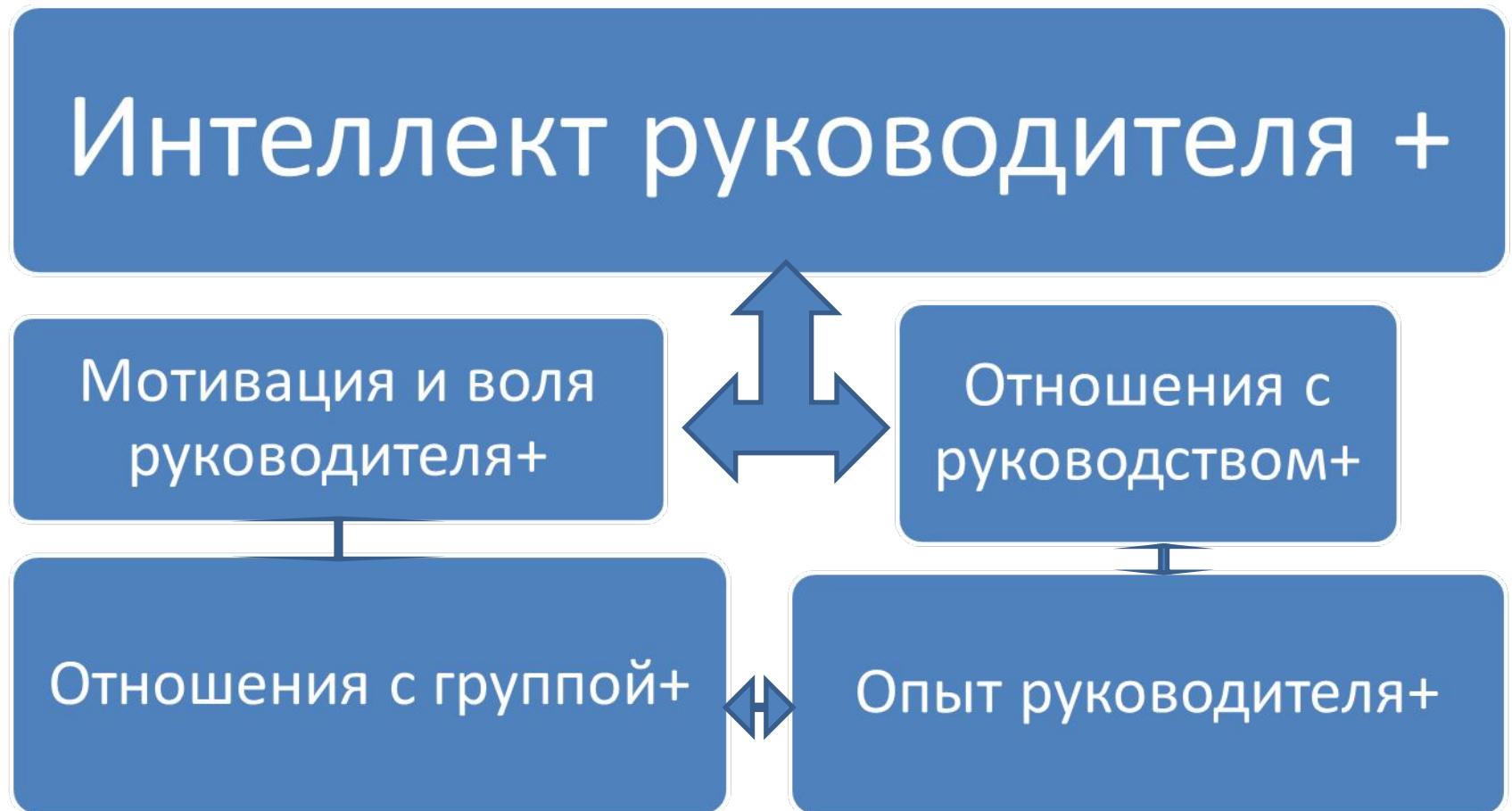
Мышление и воля руководителя

- Важнейшая особенность практического мышления руководителя возникает в результате взаимодействия мышления с волевыми процессами и качествами личности руководителя.
- Понятие «хороший руководитель» ассоциируется не только с понятием «умный руководитель», но даже чаще – с понятием «волевой руководитель».
- Сочетание именно этих двух качеств (ума и воли) является важнейшим условием эффективности управления, лежит в основе таких ПВК руководителя, как сила характера, решительность, мужество, упорство, энергичность и т.п.
- Оптимальным вариантом такого сочетания является **соразмерность мыслительных и волевых качеств личности.**

ВОЛЯ и-или УМ

- Отражением сочетания воли и ума является **«формула квадрата»: основанием является воля руководителя, высотой – его ум, а успех его деятельности зависит от площади квадрата.**
- Квадрат будет именно квадратом , а его площадь максимальной, если стороны равны. Если же стороны неравны, то квадрат превращается в прямоугольник, площадь которого, при заданном периметре, всегда будет меньше, чем площадь квадрата при том же периметре.
- На традиционный вопрос, что для руководителя лучше – хорошее мышление или сильная воля, выдающийся отечественный психолог Б.М.Теплов ответил так: **«мне не приходилось встречать ... случаев, когда этот вопрос решался в пользу ума»**

Эффективность руководителя зависит от



Личный проф. опыт как регулятор управленческой деятельности

- Пожалуй, никакая другая черта руководителя, за исключением, м.б. интеллекта и воли, не представляется столь очевидной и значимой для руководителя, как его профессиональный опыт.
- Психологической основой для этого фундаментального регулятора управленческой деятельности являются структура, особенности и закономерности долговременной памяти.
- Опыт - тот **результативный феномен**, через который мнемические процессы наиболее полно и комплексно воздействует на все аспекты управленческой деятельности;
- Считается, что **основной «единицей» проф. опыта является не столько ситуация, сколько определенный, соотносимый с нею сценарий, который включает в себе также способы выхода из подобной ситуации.**
- Поэтому важным средством действенности памяти является упорядоченность, структурированность упр. ситуаций.
- Для этого **типологируем ситуации**, например, «штатные» и экстремальные; те, которые можно поручить, и те, которые требуют личного участия; те, которые можно «не заметить» и те, на которые обязательно нужно реагировать;

Варианты типологизации подчиненных

- В структуре проф. опыта типологизации подвержены и другие его компоненты, и прежде всего, важнейший – люди, подчиненные. У многих из нас с опытом формируется своя классификация людей, которая подсказывает как следует воздействовать на них. Пусть никого не обидят сравнения...
- По степени «открытости-закрытости» подчиненных: «черепахи» («себе на уме», плотно скрыты за своим панцирем); «дикообразы» (постоянно встревожены, ждут неприятности); «львы» (люди дела); «хамелеоны» (полностью зависят от ситуации); «ни рыба, ни мясо» (безликие натуры).
- В зависимости от их поведения в конфликтах: агрессивные, пассивные, «жалобщики», нерешительные, безответственные, компромиссные

С опытом складываются неписанные «золотые» правила руководства

- Несмотря на их стихийную, обывательскую природу, многие из них имеют рациональную основу, однако часто встречаются на основе **«ложного обобщения»**, **«ошибок стереотипизации»**, под влиянием собственных ошибок памяти.
- Феномен **«излюбленной альтернативы»** – то, что однажды дало хороший результат, эмоционально положительно закрепляется и начинает неоправданно переноситься – это приводит к «уплощению репертуара поведения» руководителя.
- Феномен **«любимых причин»** имеет сходную с предыдущим обусловленность, однако наблюдается в отношении объяснения тех причин, которые к ним привели и в отношении причин негативного поведения подчиненных.
- Феномен **«краев и середины»**. Вспомним Штирлица:... Существует правило, согласно которому начинать и заканчивать совещание, беседу, разговор следует именно с наиболее важной информации.
- Профессиональный опыт руководителя является основой для формирования **индивидуальной управленческой концепции**. Это складывающаяся под воздействием деятельности и носящая индивидуализированный характер система устойчивых взглядов относительно путей, приемов, методов, форм и способов управления, его целей и задач, стиля и условий, требований к подчиненным и отношений с ними

Рассмотрим некоторые ошибки восприятия (перцепции). «Эффекты стереотипизации»

- **«Эффект ореола»** – общее (благоприятное или негативное) впечатление о человеке переносится на оценку его неизвестных черт и поступков;
- **«Эффект первичности»** - тенденция к сильной переоценке первой информации о человеке и высокой устойчивости к последующей, поступившей позже, информации о нем же;
- **«Эффект новизны»** – относится к восприятию уже знакомого – более новая информация оказывается субъективно наиболее значимой, поэтому беседу следует заканчивать какой-либо эффектной фразой, поскольку именно она лучше всего запечатлевается собеседником и влияет на его мнение и поведение;
- Как механизм эти эффекты имеют не только минусы, но и свои плюсы - упрощение процесса восприятия, но и плата может быть существенной – неадекватная оценка.

Ошибки моделирования

- Образ, некоторая модель человека, складывающаяся на основе стереотипов и возникающая до начала межличностного взаимодействия – на основе доперцептивной установки;
- **«Технократическое восприятие»** подчиненных – руководитель «моделирует» подчиненного на основе его должностной и проф. принадлежности; а **в подчиненном надо видеть человека, а не в человеке – подчиненного, руководить не должностями, а людьми** (для педагога это тем более важно);
- **«Эффект снисходительности»** - необоснованно позитивное восприятие руководителем подчиненных и гипертрофировании их позитивных черт, в мнении, что они «ещё исправятся». **Его основа - в стремлении обезопасить себя от конфликтов**, неизбежно возникающих при объективной оценке негативных черт. Данный эффект чаще наблюдается у руководителей демократического и особенно – попустительского стилей. У руководителей же авторитарного стиля он «оборачивается» и предстает как **«эффект гипервыскательности»** или «эффект прокурора».
- **Эффект «физиогномической редукции»** – не вполне обоснованное и, как правило, поспешное заключение о внутренних психологических характеристиках человека на основе его внешнего облика

Феномены социально-психологической поляризации восприятия

- «Мы-переоценки» – поляризация со знаком «плюс» оценок членов своей группы;
- «Они-недооценка» - поляризация со знаком «минус» оценок членов чужой группы;
- Феномен «внутригруппового фаворитизма» – тенденция благоприятствовать в восприятии и оценочных суждениях членам собственной группы в противовес другой группы - на основе этого возникает явление протекционизма, т.е. переходит в плоскость действия;
- Несправедливые оценки подчиненных могут вызвать «эффект бумеранга» с их стороны по отношению к руководителю, поэтому как вариант справедливого отношения является феномен «презумпции взаимности»;
- Все эти закономерности обусловлены спецификой основного объекта управления – личностями подчиненных руководителю людей

Принцип социального доказательства:
«правильным является то, что считают правильным другие
люди» особенно значим в 2-х случаях:

1. **Неуверенность.** Когда мы не уверены в себе, когда ситуация представляется нам неясной или двусмысленной, когда «правит бал» неопределённость, мы склонны оглядываться на других , признавать их действия правильными и руководствоваться ими в собственных действиях.
2. **Сходство.** Люди в большей степени склонны следовать примеру тех, кто на них похож. Именно по этой причине мы так часто слышим в рекламных роликах свидетельство среднего человека с улицы.

Правило благорасположения

- ❑ Как правило мы охотнее соглашаемся выполнять требования тех, кого мы знаем и кто нам нравится.
- ❑ Не удивительно, что при продажах для формирования благорасположения используются ссылки на рекомендации знакомых и друзей.

«Наблюдая за соревнующимися, вы всегда будете в глубине души болеть за свой собственный пол, свою культуру, свою родную местность... вы хотите доказать, что вы лучше, чем другие люди. Любой, за кого вы болеете, представляет вас; и когда побеждает он, побеждаете вы» Айзек Азимов

Факторы, обеспечивающие благорасположение

1. **Физическая привлекательность.** Роль физической привлекательности в установлении социальных контактов гораздо значительнее, чем предполагалось. Она способствует завышению оценки других человеческих качеств , таких как талантливость доброта, ум.
2. **Сходство.** Нам нравятся люди, похожие на нас и мы более охотно соглашаемся с требованиями именно таких людей, часто неосознанно.
3. **Похвалы в наш адрес.** Люди, расточающие нам похвалы вызывают наше благорасположение.

Факторы, обеспечивающие благорасположение

4. **Близкое знакомство** с человеком также сильно влияет на наше отношение к какому либо человеку. Это влияние оказывается реальным в первую очередь тогда, когда контакт имеет место при вызывающих положительные эмоции обстоятельствах (например успешное сотрудничество)
5. **Наличие ассоциаций.** Рекламодатели, политики, торговцы стремятся связать в сознании людей себя и свою продукцию с какими либо положительными моментами или образами

Управляемый авторитет

- ❑ Повиновение авторитетам часто представляется людям рациональным способом принятия решения.
- ❑ Люди склонны реагировать на символы авторитета, а не на авторитет как таковой. Основными символами авторитета являются титулы, одежда, марки автомобилей, модные аксессуары, принадлежность к элитным группам.
- ❑ Можно защитить себя от пагубного влияния ложного авторитета, задав себе 2 вопроса: действительно ли он является экспертом в данной области; в чем истинная мотивация его деятельности (насколько ему можно верить).

Полезная литература

- Крымов А. Управление персоналом на 100%. СПб., Питер, 2010. – 240 с.
- Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации/ Иванова С. И др. – 3-е изд., М.: Альпина, 2011. _ 280 с.
- Тарасов В.К. Управленческая элита: как мы её отбираем и готовим. ООО Изд. «Добрая книга», 2010. – 496 с.
- Хильб Мартин Интегрированный менеджмент персонала пер. с 11 нем. изд., М., Дело и Сервис., 2006. - 256 с.
- Шекшня С. В. Как эффективно управлять свободными людьми. 2010, 206 с.