



Грабарь В.В.

# Стереотипы менеджера в отношении «человека работающего»

НИУ ВШЭ-Пермь

2021

# Коллеги!

- Я рад встрече с вами и сразу же расскажу с чем познакомимся и зачем это нужно менеджеру!
- Мы проведём исследование нашего видения наших же работников (подчинённых, последователей, ведомых).
- На основе этого видения определим типы этих людей и способы управления и работы с ними.
- Дадим каждому типу характеристику, покопаемся в собственном опыте, были ли у нас такие люди и как мы с ними работали и жили.
- Определим свой ролевой набор, насколько он помогает нам управлять людьми, которых мы сами себе и представляем.
- Менеджер ведь не только управленец – менеджер - психолог, душевед!
- **Основа управления – знание людей**, потом уже - процессов, методов, отношений, средств, ресурсов.....
- **Вы – менеджер человека**, а потом своего учреждения, предприятия, школы, батальона, поликлиники, храма!

# Начнём!

- Мы проведём исследование нашего видения наших же работников( подчинённых, последователей, ведомых). Выявим свои стереотипы в отношении « человека работающего»
- Для этого возьмите тест, или работаем вместе со слайдов презентации.

# Диагностика стереотипов

- **Инструкция к тесту:**
- Тест состоит из **5 вопросов** в которых по **4 ответа**. Каждый вопрос «весит» **10 баллов**. Вы можете выбрать в вопросе **от 1 до 4** ответов. Но, при этом распределите сумму в 10 баллов между ответами, которые, наиболее точно определяют Вашу позицию (ответы обозначены буквами – а)б)в)г, и около них запишите свои цифры, самая большая – самая значимая).
- Эти 10 баллов можно отдать одному ответу ( сразу все !), или распределить между несколькими ответами – 2-мя, 3-мя, 4 –мя. Например ответ на 1 вопрос, может быть таким - **а) -5, б)-3, в)- 2, г)-0**. То есть выбрано 3 ответа, которые оценены.
- У вас появится цифровой материал, его следует занести в предлагаемую после теста таблицу и посчитать итоговый результат.

# Цифровой материал (пример)

Так могут выглядеть ваши ответы.

1.

- а) 5
- б) 3
- в) 2
- г) -

2.

- а) 5
- б) 5
- в) -
- г) -

3.

- а) 1
- б) -
- в) 7
- г) 2

4.

- а) 2
- б) 2
- в) 3
- г) 3

5.

- а) -
- б) -
- в) 10
- г) -

**ТЕСТА!**

**А ПОКА ОТВЕЧАЙТЕ НА ВОПРОСЫ**

# Вопросы теста

- С каким утверждениями вы согласны: Выберите ответы и оцените.

1.

- А) человек не конфликтует, когда ему хорошо платят;**
- Б) человек не конфликтует, когда его контролируют;**
- В) человек не конфликтует, когда его мотивируют;**
- Г) человек не конфликтует, когда он свободен;**

2.

- А) служебный долг определяет поведение работника и его отношение к людям;**
- Б) климат в отделе лучше при наличии **б**ольшей свободы маневра;**
- В) высокая самооценка работника стимулирует его к позитивным отношениям;**
- Г) исходной базой настроения на работу является справедливая оплата труда;**

# Вопросы теста

**3.**

- А) хорошо тот руководитель, который ценит справедливость;**
- Б) хорошо тот руководитель, который проявляет человечность;**
- В) хорошо тот руководитель, который знает особенности подчинённых**
- Г) хорошо тот руководитель, который дисциплинирует, и строг**

**4.**

- А) в коллективе лучше иметь друзей**
- Б) в коллективе лучше иметь единомышленников**
- В) в коллективе лучше иметь помощников**
- Г) в коллективе лучше иметь исполнителей**

***Ваши требования к сотрудникам определяются:***

**5.**

- А) их вкладом в работу**
- Б) соблюдением обязанностей и функционала**
- В) наличием личных отношений с сотрудниками**
- Г) представлениями о морали, совести, долге**

# Ключ к тесту

Подставьте ваши цифровые ответы в таблицу вертикально по вопросу, а после сложите их по горизонтали.

	1 вопрос	2 вопрос	3 вопрос	4 вопрос	5 вопрос	Всего
I стереотип	а	Г	а	В	а	
II стереотип	В	В	В	б	В	
III стереотип	б	а	Г	Г	б	
IV стереотип	Г	б	б	а	Г	



# Ключ к тесту

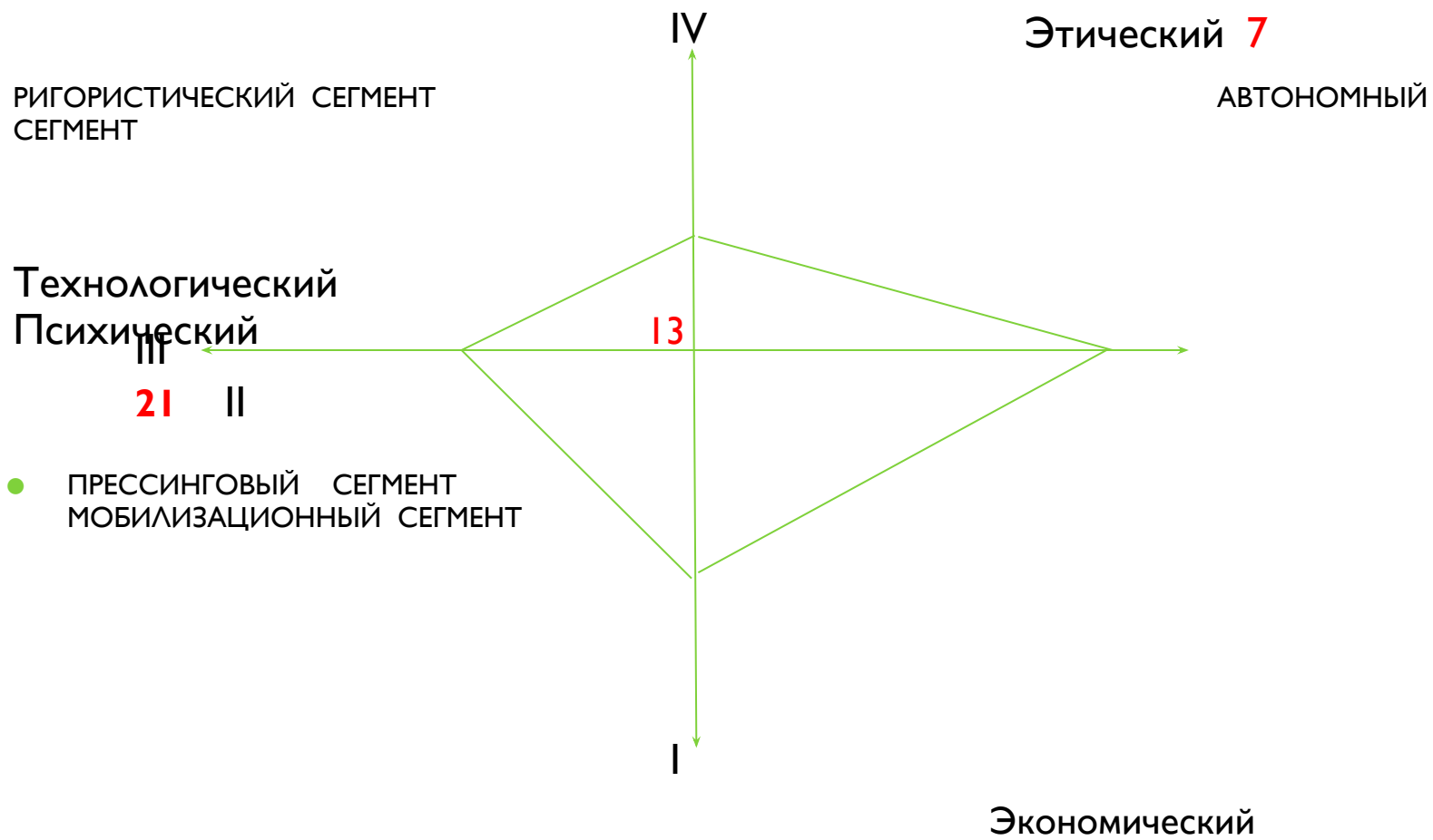
Подставьте ваши цифровые ответы в таблицу вертикально по вопросу, а после сложите их по горизонтали. Пример из Цифрового материала

	1 вопрос	2 вопрос	3 вопрос	4 вопрос	5 вопрос	Всего
I стереотип	а 5	Г-	а 1	в 3	а -	9
II стереотип	в 2	в-	в 7	б 2	в 10	21
III стереотип	б 3	а 5	Г 2	Г 3	б -	13
IV стереотип	Г -	б 5	б -	а 2	Г -	7

Разместите свои показатели( столбец «Всего») на осях, которые обозначены цифрами и соедините точки линиями:

1-экономический человек  
3 –технологический человек

2- психологический человек  
4 –этический человек



# Результат

- Итак, коллеги, мы визуально увидели то, что мы полагаем своим видением - «человека работающего».
- У кого то он - борец за идею, а у кого то – за деньги, у одних он – чёткий исполнитель - «ефрейтор», а у кого то неугомонный инициатор.
- На нашем рисунке – это педагог - стажист , которому выпала директорская ноша.
- То каким мы видим человека и определяет нашу работу с ним.

# История вопроса

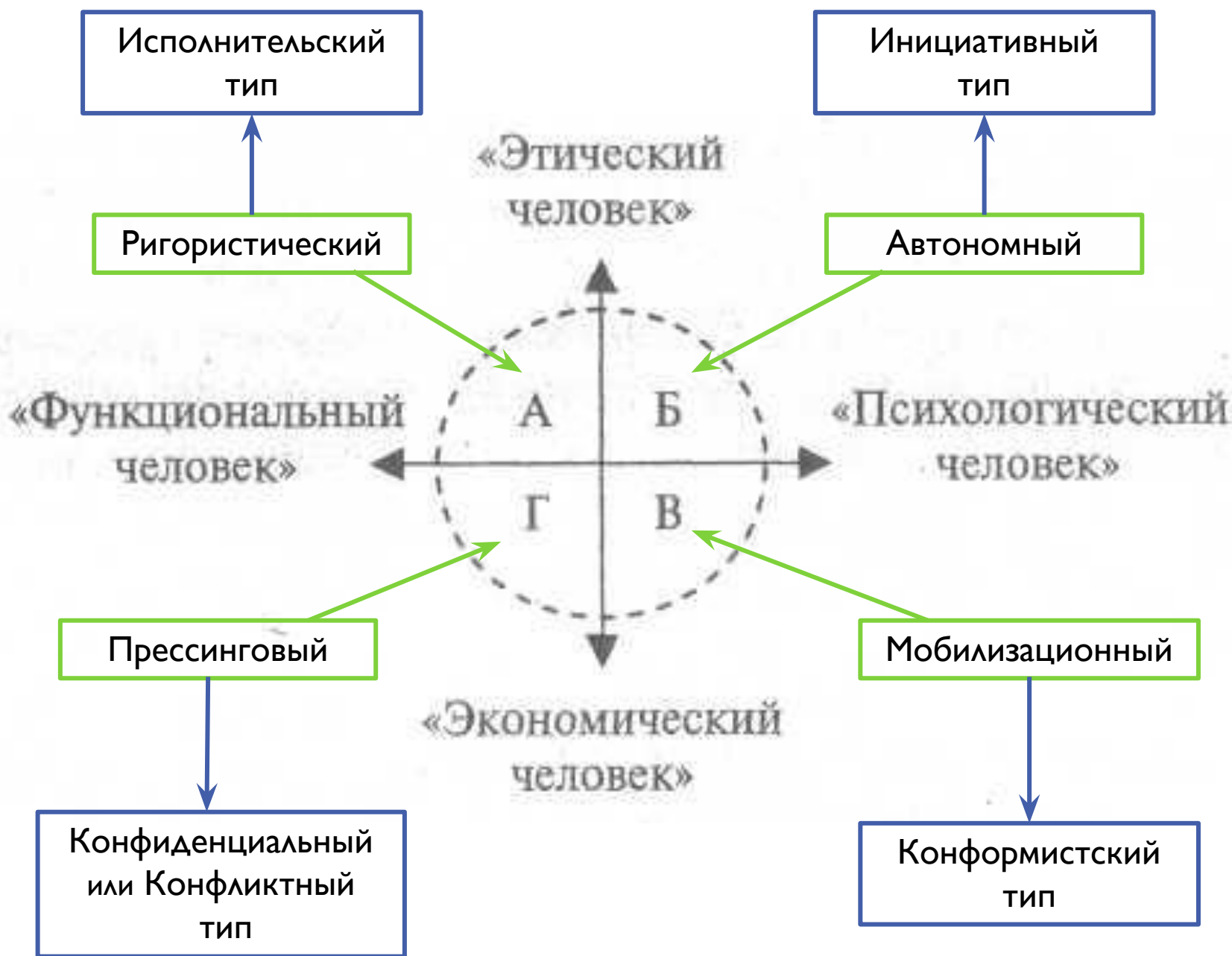


В истории развития организации сложились 4 стереотипа о том, что есть «человек работающий»:

- экономический человек (начало XX в.)
- психологический человек (середина XX в.)
- технологический (функциональный) человек (последняя треть XX в.)
- этический человек (последняя четверть XX в.)

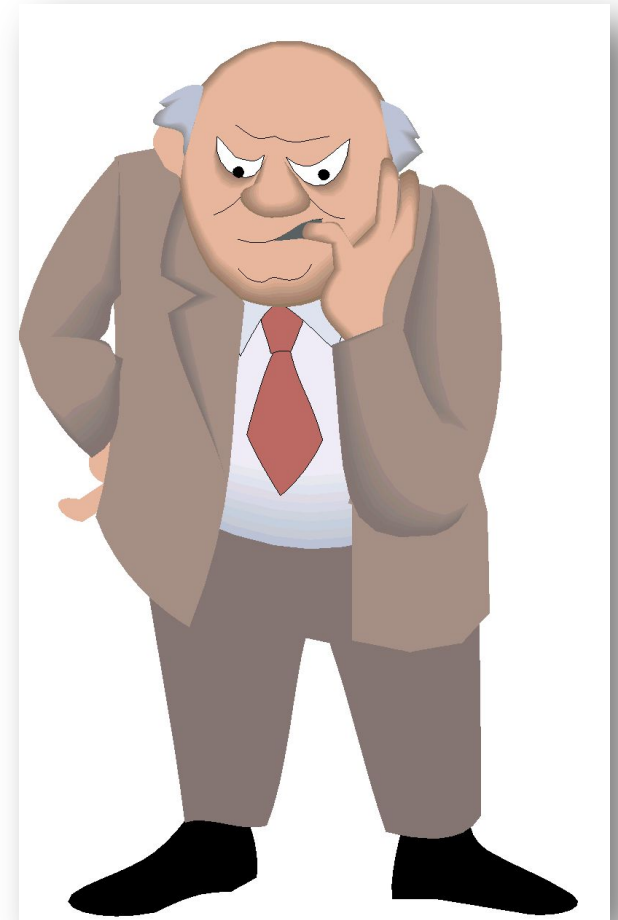
# Обзор стереотипов

1. «Экономический человек» - рационально мыслящий и ориентирующийся прежде всего на деньги как средство удовлетворения универсальных потребностей.
2. «Функциональный человек» - выполняющий рабочие функции как придаток машин и оборудования.
3. «Психологический человек» - переживающий свои собственные состояния, которые влияют на производительность труда.
4. «Этический человек» - оценивающий с моральной точки зрения то или иное отношение к себе и сам относящийся к другим людям на основе того, как они к нему относятся.



# Экономический человек

- Принимает оптимальные решения
- Главный мотив – собственная выгода
- Свободен в своем выборе
- Обладает всей информацией
- Стремится к максимальной прибыли и полезности



# Психологический человек

- Базируется на умелом использовании психологии для достижения выгоды
- Владеет методами психологического воздействия
- Ценит ответственность, инициативность и профессионализм





# Технологический человек

- Подчиняется рабочим операциям в условиях технического прогресса
- Постоянный контроль со стороны руководителя
- Дегуманизация труда
- Технострессы



# Этичный человек

- Подчинение профессиональной и деловой этике
- Оценка коллег в соответствии с нормами морали меру своей воспитанности
- Уважение человеческого достоинства работников
- Ответственность за свои слова и поступки



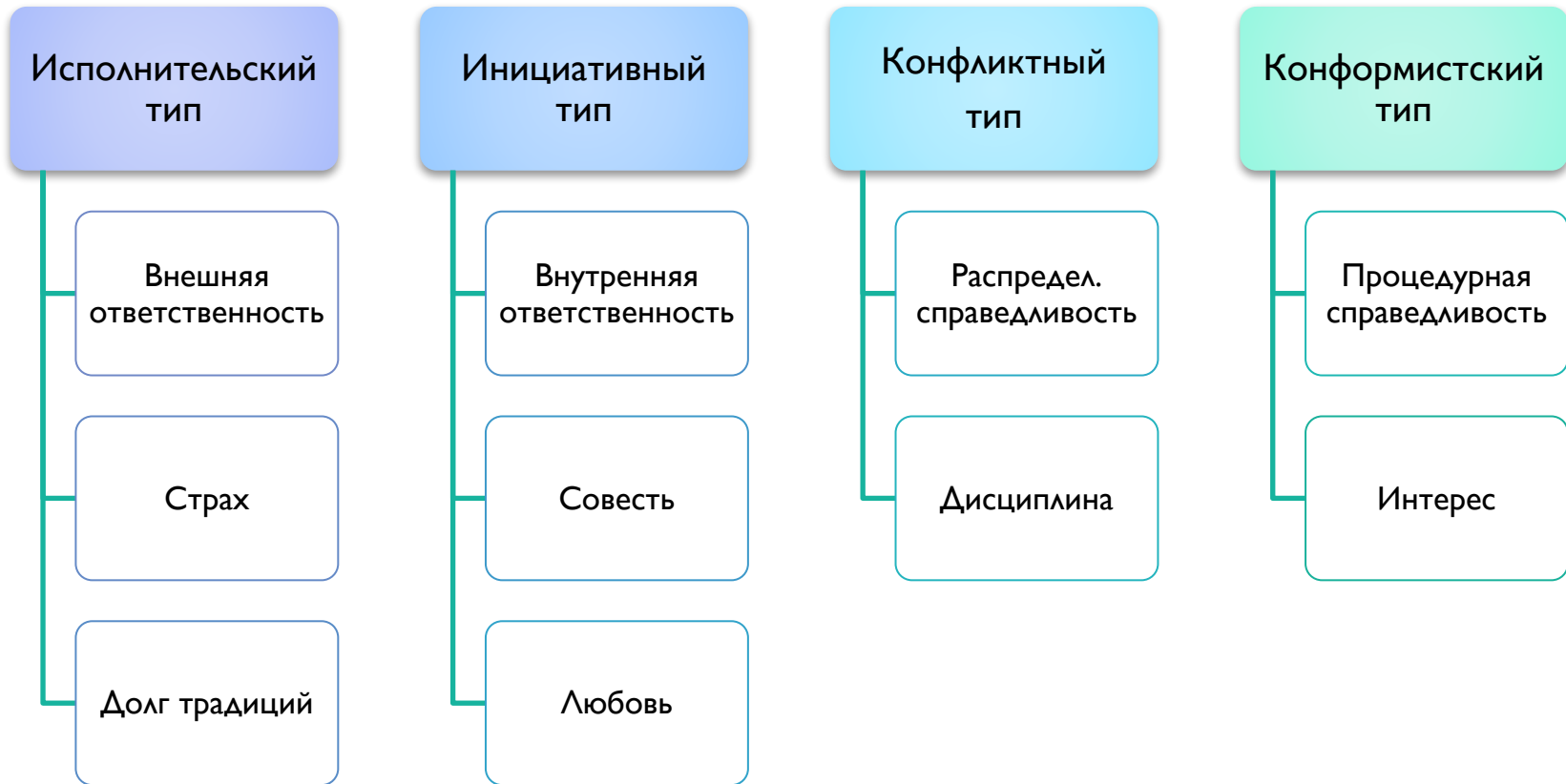
# Сегменты и поведение



Совмещаясь в сознании и поведении работников, эти 4 стереотипа создают общий коммуникативный фон организационного поведения, который определяет одно из следующих состояний человека в организации:

- психологическая готовность к работе (мобилизационный сегмент);
- подчиненность рабочим операциям во времени и в пространстве (прессинговый сегмент).
- подчинение долгу (ригористический сегмент);
- свобода организованного маневра (автономный сегмент);

# Характеристики мотивации



# Конформист

- настроенность на высокую самоотдачу при условии справедливой оценки труда, в виде материального и компенсационного вознаграждения и морального поощрения
- регуляция поведения на основе различных форм оплаты труда и моделей компенсации (прецеденты, объем работы, коэффициент полезности, «закрытости» информации, особому интересу, двойной квалификации);
- отдача работника зависит от понимания им справедливости оплаты (простота, понятность, гибкость; экономическая, технологическая объективность по размерам и времени выплат, увязанная с частными и общими результатами)

# Конфиденциал

- настроенность на высокую самоотдачу, при обеспечении соответствующих процессов - алгоритмов, регламентов, схем и условий труда (простота, однородность, привычность, однообразие, ритмичность)
- понимание правил деятельности, роботизация сотрудников, технострессы
- саморегуляция поведения через оценку организующих и дезорганизующих факторов труда
- При прессинге превращается в конфликтный тип

# Исполнитель

- согласие с системой обязывающих и запрещающих норм
- закрепление их в договорах, регламентах, соглашениях, памятках, инструкциях
- введение ограничений в образе жизни (дресс код, избегание спиртного, сохранение доверительной информации)
- понимание и принятие основных ценностей профессии, организации, подразделения
- следование принятым в организации нормам
- регуляция поведения как следование долгу

# АВТОНОМ

- свобода выбора линия поведения, наделение себя ответственностью
- личностная саморегуляция «по совести», по принципу «не навреди»
- автономность в определении метода, темпа и ритма работы, самостоятельное регулирование процесса работы
- поиск и принятие инновационных методов
- высокое чувство личного достоинства, самоутверждение
- готовность идти на риск, ставить высокие планки целей



## **Принципы управления персоналом по сегментам - ригористический**

принцип единого статуса

- принцип целостного взгляда на человека
  - принцип сохранения суверенитета и достоинства
- принцип горизонтального контроля
- принцип организационной культуры

## **Автономный сегмент**

- принцип уважения и доверия к человеку
  - принцип сотрудничества
  - принцип работы как игры (Тома Сойера)
- принцип презумпции порядочности
- принцип милосердия
- принцип ненасилия

## **Прессиновый сегмент**

принцип горизонтальных связей

принцип автономизации управления

принцип **обогащения работы**

принцип ориентации на качество

принцип **неявного контроля**

принцип **рациональной централизации**

## **Мобилизационный сегмент**

- принцип социальной справедливости
- принцип индивидуального подхода
- принцип личного стимулирования
- принцип перманентного повышения квалификации
- принцип целевой гармонизации

## **Принципы управления персоналом по сегментам - ригористический**

идеология организации, миссия, ценность, стратегия, стиль управления, имидж, нг – бренд, корпоративная религия, корпоративные СМИ, этический кодекс, корпоративное кредо, книга истории организации, герои, стандарты профессиональной деятельности, правила этикета, протокол, традиции, ритуалы, обряды, нормы, санкции, истории, мифы, язык коммуникаций, бренд – бук, стиль общения, дресс-код

## **Прессиновый сегмент**

приказы, распоряжения, положения, инструкции, правила, стандарты, штрафы, угрозы наказания, угроза увольнения, материальная ответственность, должностная инструкция, положение о подразделении, внутренний распорядок дня, положения о премировании, трудовой договор, производственная программа, расписание, дневное и сменное

## **Автономный сегмент**

делегирование полномочий, рост ответственности, доверие – предоставление самостоятельного проекта, интересных заданий, пользования ресурсами (возможность делать своё дело), признание усилий, достижений, успехов, заслуг, опыта, талантов, придание важности деятельности (социальная поддержка), свободный (гибкий) график работы, расширение связей, получение доступа к информации, введение в «круги» развитие (личностное, профессиональное), обучение, тренинги и профессиональная подготовка, профессиональные конкурсы, соревнования, продвижение, ротация, карьерный рост, укрепление позиции, через оценку труда, поддержку репутации, оценку личности, информирование, привлечение к принятию управленческих решений, принятие, атмосфера дружелюбия, эмпатия, сопереживание, сотрудничество, отстаивание позиции, защита от несправедливости

## **Мобилизационный сегмент**

заработная плата (оклад, надбавки, доплаты, премии, образовательные надбавки, бонусы, танъемы, опционы)  
социальный пакет, натуральные стимулы (страхование медицинское и пенсионное, оплата жилья, связи, транспорта, улучшение рабочих мест)  
нематериальная мотивация - благоприятный климат, специальные стимулирующие события, программы лояльности, - психологическая совместимость, - похвала, грамота, благодарность, доска почёта, книга истории и т. д.

# Подведём итоги относительно « человека работающего »

- Визуальный образ « человека работающего » может послужить моделью и матрицей оценки ролевого поведения подчинённых, выбора методов и средств работы с ними, формирования команд и управления ими.
- Важно теперь понять , а готовы ли мы сами, есть ли соответствующие качества, компетенции?
- Для этого оценим **ролевой набор менеджера.**

# Ролевой набор менеджера

(методика работы с тестом прежняя)

## 1) В своей деятельности ориентированы на:

- А) поиск новых решений, определение проблем;
- Б) координацию деятельности сотрудников в соответствии с общими целями;
- В) контроль за персоналом, и соблюдение организационных норм;
- Г) активное побуждение членов группы к действиям;

## 2) Вы склонны к:

- А) экспериментам, нестандартным решениям;
- Б) обеспечению организационной стабильности;
- В) чёткому распределению работ и функционала;
- Г) побуждению интереса и трудового энтузиазма;

# Ролевой набор менеджера

(методика работы с тестом прежняя)

## 3) Вы стремитесь:

- А) обучать и мотивировать подчинённых;
- Б) контролировать правильность работы и использование ресурсов;
- В) систематизировать работу и распределять ответственность;
- Г) внедрять новые методы труда

## 4) Вы полагаете, что наиболее эффективно:

- А) сплачивать группу на основе лидерства;
- Б) выстраивать партнёрские взаимоотношения;
- В) выстраивать систему коммуникаций;
- Г) использовать свою власть над подчинёнными;

# Ролевой набор менеджера

(методика работы с тестом прежняя)

## 5) У Вас лучше получается:

- А) обеспечивать работой сотрудников с учётом их интересов;
- Б) активно влиять на подчинённых, даже с долей манипуляций ими;
- В) поддерживать отношения с сотрудниками других организаций;
- Г) создавать благоприятный морально – психологический климат.

	1 вопрос	2 вопрос	3 вопрос	4 вопрос	5 вопрос	Всего
I роль	а	а	г	б	в	
II роль	б	в	в	в	а	
III роль	в	б	б	г	б	
IV роль	г	г	а	а	г	

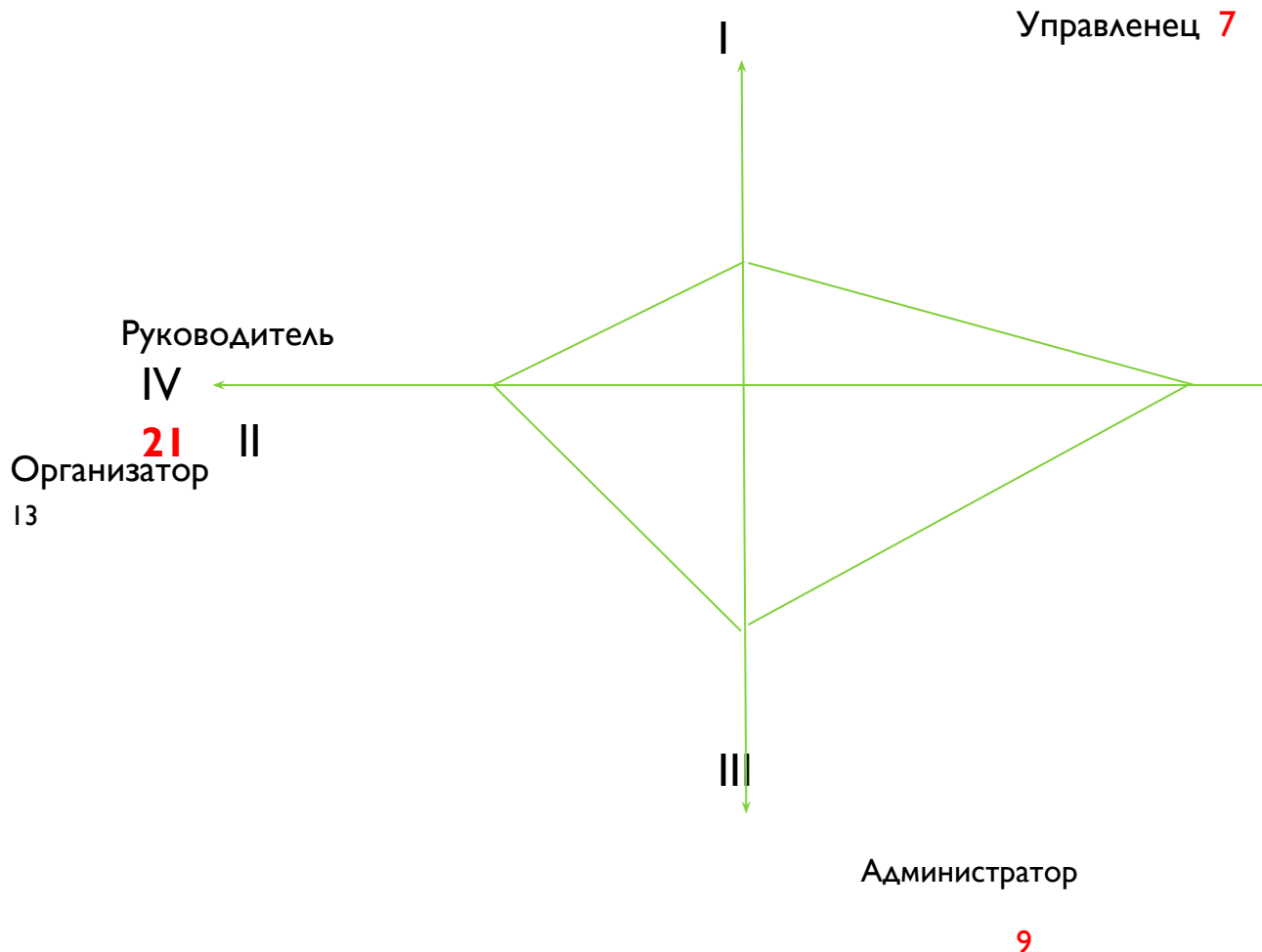
Разместите свои показатели( столбец «Всего») на осях, которые обозначены цифрами и соедините точки линиями:

1-управленец

2- организатор

3 – администратор

4 –руководитель



# Управленец

- Ориентирован на интеллектуальную активность, обнаружение и обсуждение проблем, поиск оптимальных способов их решения.
- Точно представляет будущее организации, склонен к экспериментированию, внедрению нового, реорганизации структур. Готов рисковать и выигрывать.
- Персонал рассматривает как уникальных специалистов, которым можно доверять. Ориентируется на партнерские взаимоотношения, привлекает сотрудников к формированию видения организации, принятию решений.
- Роли: генератор, мыслитель, разведчик, предприниматель, игрок, общественник, дипломат, переговорщик, визионер.



# Организатор

- Ориентирован на построение структуры, описание бизнес-процессов, технологий, формулировку должностных инструкций, определение состава исполнителей.
- Хорошо координирует деятельность сотрудников, распределяет работы и функции, контролирует процессы и результаты. Выстраивает систему коммуникаций. Решения принимает самостоятельно.
- Детализирует цели до конкретных задач, доводит решения до осуществления. Обеспечивает работой сотрудников в соответствии с профессиональными и личностными качествами.
- Роли: координатор, ориентатор, аналитик, разработчик, педант, диспетчер, технолог, коммуникатор.

# Администратор

- Ориентирован на алгоритм и схему работ, определенность задач, стабильность действий. Фиксирует формальные аспекты через регламенты, положения, инструкции, правила.
- В качестве контрольной функции использует надзор. Больше всего внимание уделяет распределению ресурсов. Организует через постановку задач на уровне алгоритмов, схем исполнения. Решение принимает сам, используя свою власть и статус.
- Роли: критик, эксперт, контролер, стабилизатор, формалист, инструктор, дисциплинатор, доминатор, диктатор.

# Руководитель

- Ориентирован на создание благоприятного психологического климата, ценит людей, взаимодействие с коллегами, поддержание положительного настроения.
- Основной объект контроля - лояльность, степень напряженности и удовлетворенности персонала.
- Основным критерием решения выступают нормы и правила совместной деятельности. Принимает решения с учетом интересов и положений сотрудников.
- Роли: энтузиаст, заводила, воспитатель, тренер, поощритель, гармонизатор, миротворец, диагност, нормотворец, выразитель норм, коллективист.

Управленец

Организатор

Руководитель

Администратор

Какие пропорции ролей нужны  
Директору школы, завучу, бухгалтеру  
Куратору проекта, менеджеру проекта  
Предпринимателю, супервайзеру отдела продаж ?



Управленец

Организатор

Руководитель

Администратор

Какой пропорциональный состав должен быть  
в команде?

Совет директоров холдинга, управленческая  
команда школы, бухгалтерия, штаб полка

# Кейс I

- Директор поручил новый проект по разработке сайта школы и выделил 4 разработчика на данный проект, но среди них нет командного лидера.
- Никто из четырех не дотягивает до его уровня. По каким критериям директору выбрать Тимлида? Нужен ли вообще Тимлид в данной ситуации?

## Кейс 2

- Менеджер (завуч, супервайзер) проводит ежедневные созвоны, митинги, встречи со своей командой разработчиков проекта.
- Все члены команды рапортуют, что все идет хорошо. Подходит время отчёта и Менеджер проекта вместе с командой не могут запустить проект.
- В чем может быть проблема? Почему такая ситуация может произойти и как её не допустить?

## Кейс 3

- В проекте по разработке нового сайта компании (школы), менеджер проекта (завуч) столкнулся со следующей проблемой : у проектировщика интерфейсов ( ИТ – специалиста), у Заказчика проекта ( Директора школы) и у Менеджера (школьного методиста) различных мнения по поводу того, как должен выглядеть один из элементов на странице сайта.
- Все предложенные мнения имеют право на существование и подкреплены весомыми аргументами. Предложите схему того, как можно оценить качество интерфейсного решения?



## Кейс 4

- В течение последних двух месяцев, менеджер (завуч школы) совместно с проектной командой разрабатывали прототип сайта. Наконец прототип разработан: и менеджер(завуч), и проектная команда полностью довольны получившимся результатом.
- Однако, продемонстрировав результаты Заказчику( Директору школы) , менеджер получает огромное количество критических замечаний. Что Вы, как менеджер проектов(завуч), предпримите в данной ситуации? Из-за чего могла произойти такая ситуация?

# Домашнее задание

- **Задание 1 уровня** – решить 2 кейса;
- **Задание 2 уровня** – решить 4 кейса;
- **Задание 3 уровня** - провести самооценку и соотнести свой ролевой набор с деятельностью, которую исполняете;
- **Задание 4 уровня** - проанализировать свою команду по соотношению ролевых наборов и их функционалов;
- **Задание 5 уровня** – определить состав подчинённых и адекватный набор управленческих действий.