



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) хорош тот руководитель, который ценит справедливость;**
- Б) хорош тот руководитель, который проявляет человечность;**
- В) хорош тот руководитель, который знает особенности подчинённых**
- Г) хорош 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

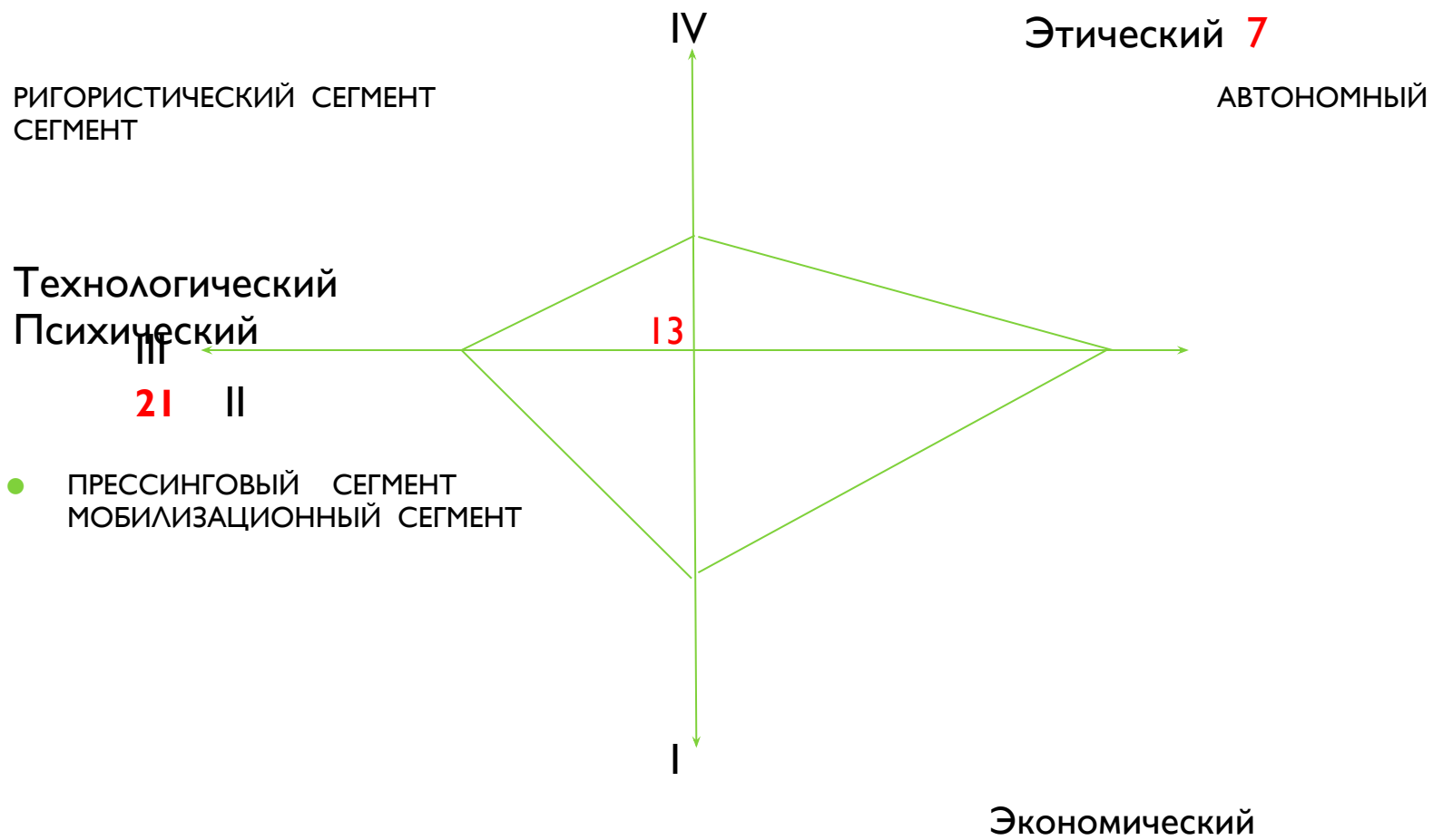
Разместите свои показатели(столбец «Всего») на осях, которые обозначены цифрами и соедините точки линиями:

1-экономический человек

2- психологический человек

3 –технологический 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

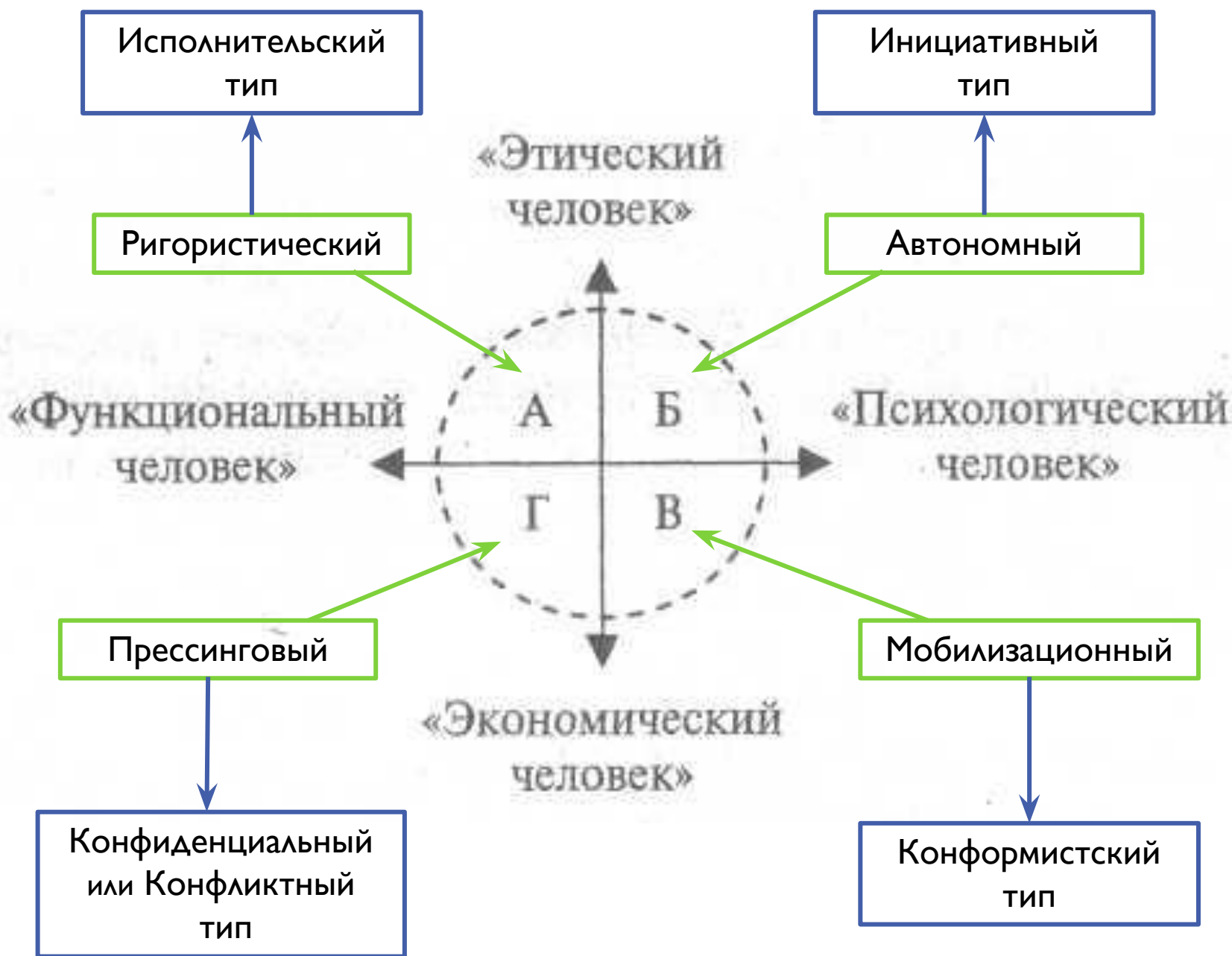


В истории развития организации сложились 4 стереотипа о том, что есть «человек работающий»:

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

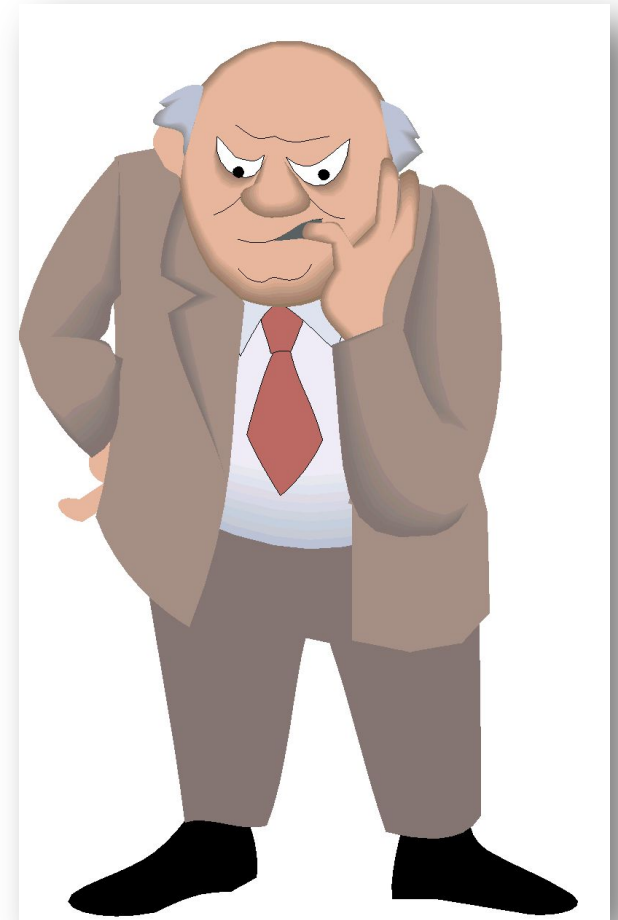
Обзор стереотипов

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

- Исполнительский тип
 - Внешняя ответственность
 - Страх
 - Долг традиций
- Инициативный тип
 - Внутренняя ответственность
 - Совесть
 - Любовь
- Конфликтный тип
 - Распредел. справедливость
 - Дисциплина
- Конформистский тип
 - Процедурная справедливость
 - Интерес

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

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	

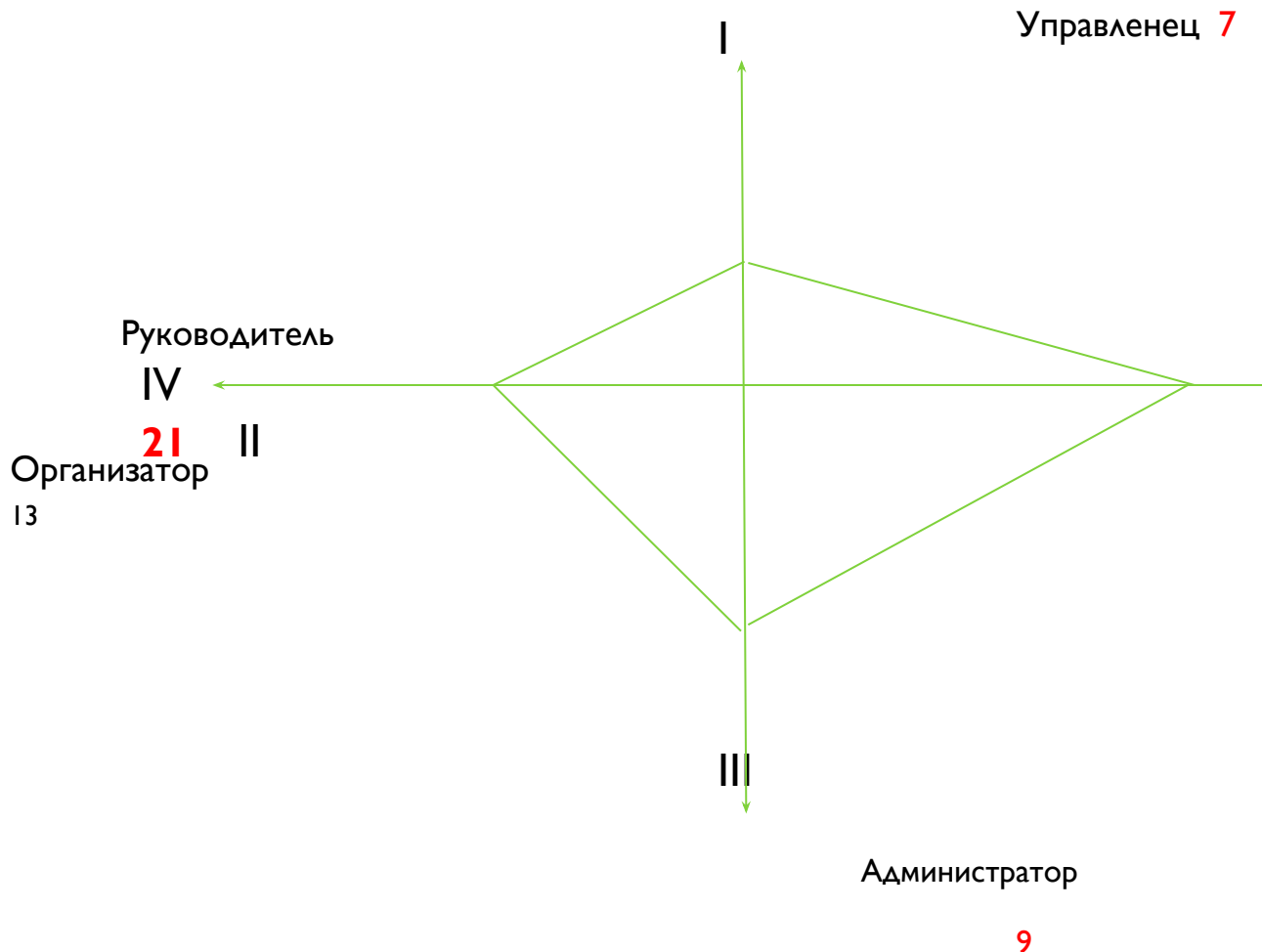
Разместите свои показатели(столбец «Всего») на осях, которые обозначены цифрами и соедините точки линиями:

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.