

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра психологии

РЕШЕТИНА АЛЁНА НИКОЛАЕВНА

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ИТ-СФЕРЫ**

Направление подготовки 37.04.01 Психология
Направленность (профиль) образовательной программы
Бизнес-психология

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой
канд. психол. наук, доцент Дубовик Е.Ю.

25.11.2019
Руководитель магистерской программы
канд. психол. наук, доцент Горнякова М.В.

25.11.2019
Научный руководитель
канд. психол. наук, доцент Годышева Т.Ю.

25.11.2019
Дата защиты

23.12.2019

Обучающийся

Решетина А.Н.

25.11.2019

Оценка _____

Красноярск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ИТ-СФЕРЫ | 8 |
| 1.1. Психологические особенности сотрудников ИТ-сферы | 8 |
| 1.2. Сущностная характеристика управленческих компетенций | 17 |
| 1.3. Социально-психологические условия развития | 39 |
| Выводы по главе 1 | 44 |
| ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ИТ-СФЕРЫ | 46 |
| 2.1. Паспорт проекта | 46 |
| 2.2. Содержание проекта..... | 47 |
| Выводы по главе 2..... | 83 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 85 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 88 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ..... | 93 |

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования обусловлена запросом сотрудников сферы информационных технологий (ИТ-сфера), выполняющих техническую роль и рекомендованных на управленческую должность в рамках своей профессиональной деятельности.

За последние пять лет профессиональные требования к сотрудникам ИТ-сферы претерпели фундаментальные изменения. С момента появления ИТ-специальностей в России прошло более 20 лет и если раньше, в силу кадрового дефицита, ценность программистов заключалась в их технических и когнитивных способностях, то сейчас уровень образования ИТ-специалистов значительно вырос. Этому росту способствует повышенный интерес к программированию у молодежи, перспектива высокой заработной платы, доступность знаний, заимствованных у западных стран. Численность специалистов, занятых в сфере информационных технологий, в 2018 г. вошла в список самых популярных профессий. Рынок профессий создает условия, при которых специалисту ИТ-сферы необходимо быть конкурентоспособным.

Работодатели, в свою очередь испытывают дефицит ИТ-сотрудников, способных справиться с управленческой деятельностью в силу своих психологических особенностей и профессиональной деформации. В настоящее время, на конкурентоспособность специалиста информационных технологий не столько влияют его технические знания и опыт, как способность доступно объяснять и аргументировать свои действия в профессиональной сфере. Помимо этого, к современным требованиям относятся: выстраивание отношений с партнерами, участие в проектной деятельности, знание бизнес-процессов организации и участие в выставках и конференциях.

Несмотря на имеющееся количество научной литературы по формированию и развитию управленческих компетенций, обнаруживается

дефицит практик и технологий, адаптированных под профессиональную и личностную специфику сотрудников, занятых в сфере информационных технологий.

Актуальность обусловлена противоречиями.

1. Между потребностью сотрудников ИТ-сферы в переходе на управленческие должности и недостаточной разработанностью методических рекомендаций, адаптированных под профессиональную и личностную специфику сотрудников.

2. Между имеющимися возможностями управленческой реализации сотрудников ИТ-сферы и отсутствием понимания бизнес-процессов и коммуникативных навыков.

Цель – создать социально-психологические условия для развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы в рамках реализации развивающей программы.

Объект исследования – управленческие компетенции.

Предмет исследования – социально-психологические условия для развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы.

Проектная идея: мы предполагаем, что развитие управленческих способностей сотрудников ИТ-сферы возможно, если будут созданы следующие социально-психологические условия.

1. Теоретическая подготовка сотрудников ИТ-отделов по вопросам профессиональной коммуникации и основ бизнес-процессов организации.

2. Реализация с сотрудниками комплекса тренинговых заданий, способствующих развитию управленческих компетенций.

Задачи:

– провести теоретический анализ психологических (личностных) особенностей сотрудников ИТ-сферы и существующих моделей управленческих компетенций;

– охарактеризовать показатели сформированности управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы;

- определить диагностический инструментарий для исследования уровня развития управленческих компетенций сотрудников по выделенным показателям;

- определить и апробировать социально-психологические условия, направленные на развитие управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы с учетом выделенных показателей в рамках образовательной программы;

- выявить уровень развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы после реализации разработанной системы мероприятий.

Теоретические и методологические основы:

- компетентностный подход (Р. Уайт, Д. Равен, Ж. Делор);
- поведенческий подход (Д. Клемп, Р. Ликерт, Дж. Мак Клеелланд);
- системный подход (В.Г. Игнатова, Е.А. Климов, А.И. Турчинов, Л. Спенсер);

- психологические особенности сотрудников ИТ-сферы (Э.В. Дейкстра, К. Памин, Н.А. Попова, В.С. Бабий);

- управленческие компетенции (Р. Бояцис, Д. Равен, А. Фарнем и С. Уидетт; С. Холлифорд);

- модели управленческих компетенций (Г. Чисам и Г. Чиверс; Р. Эйченгер и М. Ломбардо; Д. Бартрам; М. Роббинсон и П. Спарроу).

Были использованы следующие методы исследования.

1. Теоретические: анализ литературы в сфере информационных технологий и организационной психологии, научно-исследовательских работ зарубежных и отечественных ученых, синтез, сравнение, систематизация.

2. Эмпирические: социологическое наблюдение, беседа, анкетирование, статистические методы обработки материалов.

Методики:

- тест «Экспресс-диагностика профессионально-деятельностных ограничений руководителя» (М. Вудюк, Д. Френсис);

- тест «Коммуникативные и организаторские склонности» (В.В. Синявский, В.А. Федорошин);
- опросник эмоциональной эмпатии (А. Мехраиан);
- тест «Диагностика состояния стресса» (К. Шрайнер);
- тест «Готовность к риску» (М. Шуберт);
- бизнес-кейс по управлению сотрудниками «Разработка способов воздействия на Ю. Малевина»;
- наблюдение за сотрудниками в ходе реализации программы, обеспечивающей коммуникативное взаимодействие.

Практическая значимость заключается в том, что программа по развитию управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы может быть внедрена в учебный процесс перехода сотрудников ИТ-отделов на управленческие должности и использована в работе организационных психологов.

Тип работы: проектная.

Апробация и внедрение результатов проекта. Участие в научно-практических конференциях: дискуссионная площадка «Социально-психологическое сопровождение профессионального развития в изменяющихся условиях» в рамках VII Международного научно-образовательного форума «Человек, семья и общество: история и перспективы развития», посвященного психолого-педагогическим чтениям памяти Л.В. Яблоковой (Красноярск, 2018 г.); конференция «Власть, бизнес, образование: эффективное партнерство» (Красноярск, 16–17 мая 2019 г.). Опубликованные статьи: статья «Социально-психологические условия развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы» опубликована в сборнике КГПУ им. В.П. Астафьева «Бизнес и образование территория сотрудничества. Материалы I Всероссийской научно-практической конференции» (2018 г.); статья «Психологические (личностные) особенности сотрудников ИТ-сферы» опубликована в научном журнале «Молодой ученый» № 48 (ноябрь, 2018 г.).

Структура работы: магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, содержит приложения. Диссертация иллюстрирована таблицами и рисунками.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ И УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ИТ-СФЕРЫ

1.1. Психологические особенности сотрудников ИТ-сферы

Среди экономистов нет единого мнения по поводу понятия информационных технологий (ИТ).

Ряд ученых считают, что информационные технологии – это системы, связывающие воедино совокупность методов и способов, которые используются при сборе, хранении, накоплении, поиска, обработки данных с помощью применяемых средств компьютерной техники, а также – это процесс, включающий разнообразные операции над данными [24].

Так Ю.В. Гумниц считает, что исследуемое понятие – это широкий спектр видов деятельности, который формирует, обрабатывает, управляет массивом данных, применяя различные технические средства [11].

В ЮНЕСКО был сформулирован термин информационных технологий как системы, которая соединяет ряд дисциплин от чисто научного направления до прикладных, таких как инженерия, позволяющих изучить методику деятельности, оптимизирующей организационные составляющие трудовых процессов тех работников, которые работают с информацией; техникой; а также весь спектр социально-экономических и культурных проблем, который обусловлен вышесказанным [4].

По мнению, С. Флауэrsa «информационные технологии – это применение компьютеров и телекоммуникаций для сбора, обработки, хранения и распространения голосовой, графической, текстовой и числовой информации» [45].

В широком смысле, информационные технологии могут быть определены как использование вычислений с помощью различных компонентов (например, аппаратных средств, услуг, программного обеспечения) для разработки, управления, преобразования, обмена и

хранения информации в различных формах. Примеры компонентов информационных технологий включают в себя следующее:

- сервисы (развертывание систем, поддержка, ремонт);
- программное обеспечение (мобильные приложения, сетевая безопасность, настольные приложения);
- инфраструктура (облачные вычисления, телекоммуникации, интернет);
- аппаратные средства (серверы, мобильные устройства, сетевые системы, компьютеры).

ИТ-сфера – это совершенно новое направление в российском бизнесе и уровень развития информационных технологий отстает от европейского. Российский ИТ-рынок существенно отличается от соответствующих рынков развитых стран структурными и объемными характеристиками. Структура и объем ИТ-рынка в России представлены на рисунке 1.

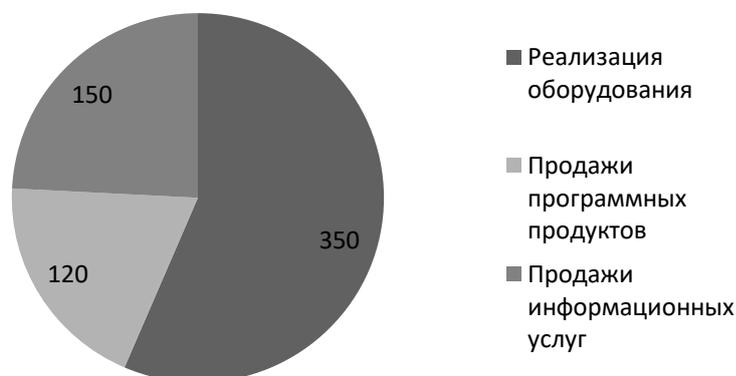


Рисунок 1. Структура и объемы ИТ-рынка в России на конец 2013 г., млрд.руб [31]

Данные различия структуры ИТ-рынка обусловлены переходным состоянием экономики России от сырьевой к инновационной.

Еще 10 лет назад предприниматели из России, в отличие от Западных стран, не оперировали такими терминами, как: outsourcing, IT, update, bitcoin и backup. Зато сейчас, менеджер, не имеющий вышеназванных определений в

своем лексиконе, автоматически попадает в категорию «некотируемых управленцев». Под ИТ-специальностям понимают следующий ряд профессий: системный инженер, мобильный разработчик, системный аналитик, веб-дизайнер, администратор сетей и серверов, специалист технической поддержки.

По предварительным оценкам, в 2020 г. в мире будет насчитываться более 26 млн. программистов, из них в Индии – более 5 млн. человек, в США – более 4,5 млн. человек, в Китае – около 2 млн. человек (данные представлены на рисунке 2).

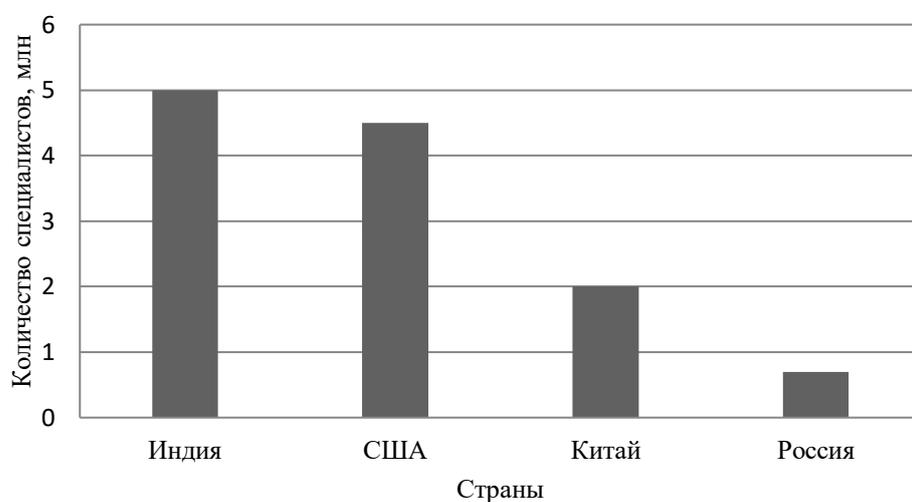


Рисунок 2. Место России на мировом рынке ИТ

В 2013 г. информационные технологии не вошли в перечень отраслей, определяющих рост российской экономики в течение следующих двух лет (для сравнения: в Европе эта отрасль воспринимается как основной источник роста до 2015 г.).

По данным рейтинга конкурентоспособности 142 стран мира за 2012 г., который был подготовлен Всемирным экономическим форумом, Россия занимает последние места. Данные рейтинга представлены в таблице 1 [31].

Существует ряд проблем, препятствующих развитию ИТ-сферы в России. Наиболее актуальной является группа проблем, приводящих к

кадровому дефициту. Персонал – это важнейший ресурс ИТ-отрасли, а его своевременное и достаточное обеспечение, как в краткосрочном, так в долгосрочном плане, критично для роста отрасли. Но как признаются сами менеджеры, дефицита персонала в ИТ-сфере, как такового, не существует. Сложность подбора состоит в социальной замкнутости подбираемых специалистов [20]. К причинам кадрового дефицита в сфере информационных технологий, можно отнести: недостаточный уровень подготовки специалистов; недостаточное количество ведущихся в стране исследований в области информационных технологий; исторически обусловленное отставание; недостаточный спрос на информационные технологии со стороны государства, а, соответственно, недостаточное финансирование, партнёрство и исследование отрасли с его стороны.

Таблица 1

Рейтинг конкурентноспособности 142 стран мира

| Отрасли ИТ | Россия | США | Индия |
|--|--------|-----|-------|
| Создание спроса на информационные технологии | 88 | 19 | 63 |
| По условиям ведения бизнеса в ИТ | 110 | 21 | 72 |
| Качество образовательной системы | 82 | 26 | 38 |

В отрасли информационных технологий работает около 6 миллионов человек в различных отраслях, от технологий до здравоохранения, финансов и образования. Как профессиональная сфера, информационные технологии, по прогнозам, станут одними из самых быстрорастущих в стране, что в совокупности обеспечит 18% дополнительных вакансий на национальном уровне в период между 2012 и 2022 гг.

Карьера в области информационных технологий связана с проектированием, созданием, управлением и обслуживанием различных компонентов системы, включая программное обеспечение, оборудование, сети, системную интеграцию и мультимедиа. В целом, информационные технологии можно разделить на четыре основных направления: сетевые

системы, информационная поддержка и услуги, программирование и разработка программного обеспечения, а также Интернет и цифровая связь. На каждом пути развития карьеры существует множество профессиональных возможностей – от администратора базы данных до инженера по компьютерным системам, специалиста по цифровым медиа и системного аналитика. Основные направления развития информационных технологий представлены в таблице 2.

Таблица 2

Основные направления развития информационных технологий

| Основные направления ИТ | Содержание |
|--|--|
| Сетевые системы | Карьера в этой области отвечает за проектирование, анализ, разработку и внедрение сетевых систем. |
| Информационная поддержка и услуги | Карьера в этой области отвечает за развертывание и управление компьютерными системами и программным обеспечением, оказание технической поддержки и обслуживание информационных систем. |
| Программирование и разработка программного обеспечения | Карьера в этой области отвечает за планирование, проектирование, обновление и управление компьютерным программным обеспечением и системами посредством программирования и разработки программного обеспечения. |
| Интернет и цифровая связь | Карьера в этой области отвечает за создание и производство интерактивных медиа, включая цифровые и мультимедийные продукты. |

Повсеместно специалисты в области информационных технологий сфокусированы на технических навыках, что требует знаний в специализированных областях обучения. ИТ-специалисты имеют общие области навыков, включая решение проблем и управление задачами, управление проектами и устранение неполадок. По данным Национального центра рабочей силы по новым технологиям (NWCET), в качестве профессий, основанных на процессах, были выявлены другие навыки, которые обычно появляются во всех областях ИТ, включая разработку, документирование, анализ и проектирование, тестирование и внедрение.

Тем не менее, как сообщает NWCET, ИТ-навыки действительно различаются в зависимости от должности и сферы деятельности. Однако

работодатели обычно ищут кандидатов, которые систематически думают и могут решать проблемы с помощью методических подходов, проводить исследования, разрабатывать серию рациональных решений, эффективно тестировать решения, проверять проблемы и документировать их решение. В таблице 3 представлены основные категории ИТ-навыков [40].

Таблица 3

Основные категории ИТ-навыков

| Категории | Содержание | Навыки, знания |
|-------------|--|--|
| Трудовые | Универсальные навыки и базовые способности применять технические знания в каждой области ИТ. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Связь. 2. Организация. 3. Критическое мышление. 4. Принятие решений. |
| Технические | Общие навыки, применимые не только к ИТ, но и к отдельным карьерным кластерам. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Языки программирования. 2. Компьютерное программное и аппаратное обеспечение. 3. Архитектура системы. 4. Принципы интернета. |
| Отраслевые | Демонстрация специалистом глубокого понимания своей области практики. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Отраслевая терминология. 2. Практика компании или отрасли. |

Разобраться в тонкостях ИТ-сферы сможет не каждый человек, так как это требует большой усидчивости, высокого уровня интеллектуального развития и стрессоустойчивости (лишь 6% населения имеют склонность к абстрактному аналитическому мышлению, программирование является для них «естественной» профессией). Большинство программистов замкнуты в себе, неохотно идут на контакт с близкими, а тем более с работодателями, что негативно сказывается на деловом климате в организации.

Человек, работающий в ИТ-сфере должен обладать высоким интеллектуальным уровнем развития. Необходимыми навыками являются: умение планировать, гибкость мышления, критичность, склонность к анализу и систематической работе, готовность пополнять знания и переучиваться; признаются существенными и вербальные, и невербальные компоненты мышления. Вышеназванные качества представлены в различных соотношениях на разных этапах работы программиста [25]. Помимо этого,

ученые сходятся во мнении, что для успешной карьеры в данной сфере необходимо обладать хорошими математическими способностями.

В связи с этим, приведем несколько высказываний профессиональных программистов и постараемся интерпретировать их с точки зрения психологии. По мнению Э. Дейкстра стоит различать логическое мышление (reasoning) и неформализуемое обдумывание, или размышление (pondering), то есть выдвигает тезис о двух типах мышления, которые «работают» на разных этапах решения профессиональной задачи [12]. Так, Г.С. Цейтин пишет о том, что не является ключом к успешному составлению программ: «тезис о математическом характере знаний, лежащих в основе программирования, очевиден лишь для математических применений ЭВМ; в общем случае можно сомневаться в первичности математического знания по отношению к программированию» [44].

Академик А.П. Ершов также отрицает приоритетность математических способностей. Обязательными он считает инженерные навыки, а математические способности лишь полезными. В качестве психологических составляющих «инженерных навыков» можно выделить аналитические способности, пространственное мышление, математические способности и прочее, то есть довольно широкий перечень качеств, свойственных профессиям технической направленности [6].

По мнению У. Чарльза существуют способности, необходимые для успешной разработки программного обеспечения, которые он описал в предисловии к «Этюды для программистов». Большинство из них относятся к аналитическому и синтетическому типу мышления, умению анализировать и обобщать информацию, причем один из пунктов определяется как вербальные способности, то есть умение строить грамматически правильные, простые и понятные выражения, и на каком языке – искусственном или естественном – это значения не имеет. Как видно из приведенного набора мнений, для программистов вопрос о качествах, способствующих

эффективной профессиональной деятельности, не актуален. И в этом нет ничего неожиданного.

Во-первых, стоит понимать, что высокомерие ИТ-специалистов – это лишь отпечаток профессии. В 2017 г. самыми высокими заработными платами для молодых сотрудников оказались зарплаты в ИТ-индустрии. В 2017 г. средняя зарплата программиста в России составила 120 тыс. рублей, руководителя ИТ-отдела – 200 тыс. рублей. Максимальная: 220 тыс. рублей и 360 тыс. рублей. Помимо этого, все специалисты в сфере информационных технологий уверены, что с легкостью смогут разобраться во всех (даже гуманитарной) профессиях. ИТ-специалисты в своей сфере вырабатывают определенный подход, который переносят на все другие сферы, рассуждая, например, об экономике и литературе в рамках построенной ими логической схемы. Здесь и кроется «ахилесова пята» ИТ-специалистов, препятствующая их карьерному росту [23].

Во-вторых, коммуникативные навыки большинства программистов, действительно, слабо развиты. Многие специалисты по 5 лет находятся на одной должности, так как интеллектуального уровня развития оказывается недостаточно для управления людьми. Сами сотрудники ясно осознают, что являются лишь техническими исполнителями ввиду сложностей в общении. Отсюда и вывод: ИТ-персонал очень часто ощущает недовольство собой и как следствие, переносит свой негатив на коллектив.

В-третьих, 90% программистов начинали со страсти к компьютерным играм [38]. С внешней стороны может показаться, что это бессмысленное времяпрепровождения, и что данный факт не имеет прямого отношения к выбору будущей профессии. С точки зрения внутренней (психической) реальности, компьютерные игры представляют для игрока своеобразный способ психической саморегуляции. Процесс игры позволяет снять психическое напряжение (до некоторой степени). Так что в игру «уходят» от стресса, неудовлетворенности своей жизнью и самим собой, от невозможности проявить в реальных отношениях какие-то сильные эмоции.

Получается, что сотрудники ИТ-сферы с юного возраста привыкли находиться в тесном взаимодействии с компьютерами, которые являются не только средством минимизации общения с окружающими, но и эффективным способом для снятия напряжения [29].

В-четвертых, все ИТ-специалисты без исключения занимаются самообразованием. На данный момент не существует качественной литературы на русском языке для обучения программированию. Она выпускается исключительно на английском языке и обновляется с периодичностью раз в 3 месяца. Успешный программист должен владеть несколькими языками. Так, Э. Дейкстра считает, что наряду со склонностью к математике наиболее ценным активом компетентного программиста является безупречное владение собственным родным языком [12]. У людей, бегло разговаривающих на иностранном языке, развиваются выраженные характерные особенности в тех областях мозга, которые отвечают за обработку языковой информации. Данное исследование дает дополнительные доказательства в пользу того, что программист использует «лингвистические» отделы мозга при восприятии кода. При этом те отделы мозга, которые отвечают за математическое мышление, возбуждаются незначительно [48].

1.2. Сущностная характеристика управленческих компетенций

Компетенции являются предметом социального конструирования в области организации профессиональной деятельности, они именно в качестве конструктов включены как в организационную практику, так и в системы образования – во все социальные институты, значимые для большинства людей. Нам важно понять, как устроен этот конструкт и какие выводы из его структуры важны для решения проблем управления деятельностью организаций и отдельных сотрудников, в них работающих.

В современной практике можно встретить несколько способов появления модели управленческих компетенций для конкретной организации. Первый заключается в том, что организация (как правило, крупная, с большим числом сотрудников) формирует свою модель, отвечающую стратегическим устремлениям, оформленным как перечень ключевых корпоративных компетенций. Ключевые компетенции компании являются той основой, ориентиром, на котором базируются перечни компетенций сотрудников. Компетенции сотрудников могут быть организованы в кластеры, в группы по должностям и по направлениям деятельности. В таком случае модель компетенций в большей степени работает «внутри организации», обеспечивая организационное единство, существующие механизмы перемещений сотрудников, поддерживая организационную структуру и общность ценностей. Однако, о чем уже было сказано, построение подобной модели требует затраты времени и усилий многих людей.

Иной источник моделей управленческих компетенций можно обнаружить при анализе консалтингового рынка. Там активно представлены компании, разрабатывающие модели компетенций для широкого использования. Во многом связанные с теориями лидерства, эти исследования привели к формированию нескольких известных концепций, оформленных как самостоятельные модели компетенций менеджеров

(управленческих компетенций), снабженные диагностическим инструментарием, валидность и надежность которого ежегодно подтверждается обширными статистическими отчетами.

Общие (универсальные) модели, создаваемые известными компаниями, позволяют сравнивать сотрудников разных организаций, различных бизнес-сфер, профессиональных направлений. Такие модели помогают ориентироваться на рынке труда, оценить особенности компетенций специалистов, претендующих на разные должности, сравнивать между собой организации. Их структура позволяет обнаружить, какие характеристики включаются в систему представлений об эффективных работниках, и тем самым помогает определить общее направление развития концепции эффективности.

Использование универсальных моделей экономит время, укрепляет впечатление объективности, но их использование требует серьезной методической оснастки, так как всегда остается вопрос корпоративной специфики, которую та или иная модель не может затронуть.

Работа по формализации и использованию идеи управленческих компетенций началась в рамках исследований компании McBer.

С тех пор многие консалтинговые компании мира, прежде всего – в США, разрабатывают свои модели, многие из которых оказались очень популярными. Количество обследованных компаний и число менеджеров, получивших оценки управленческих компетенций в соответствии с той или иной моделью, увеличиваются от публикации к публикации, в которых ведущие специалисты известных консалтинговых фирм повествуют о своих наблюдениях и открытиях.

В 2001 г. М. Ломбардо и Р. Эйченгер представили руководство по управленческим компетенциям, в котором описали 67 позитивных компетенций и 19 проявлений отсутствия компетенций (препятствия и ограничения) [47]. Пожалуй, это наиболее внушительный перечень управленческих компетенций, которые не только названы, но и подробно

описаны. Авторы, последовательно рассматривая существующие подходы к описанию управленческих компетенций, высказали предположение о том, что все перечни компетенций, которые встречаются в современной практике, можно свести к нескольким ключевым позициям.

В их интерпретации это шесть факторов, совокупность которых выражается в модели «6Q», которая представлена на рисунке 3.



Рисунок 3. Модель управленческих компетенций «6Q»

Авторы особо подчеркивают, что все перечисленные элементы необходимо рассматривать как феномены интерперсонального пространства. Уровень интеллекта, с их точки зрения, выражается в способности демонстрировать знания и готовности объяснить непонятное, операционные возможности проявляются в умениях организовать работу по достижению цели, мотивация предполагает нацеливание других людей на удержание задачи в их фокусе внимания, опыт характеризуется разнообразием жизненных ситуаций, коллизий и конфликтов, которые получили конструктивное разрешение, взаимодействие определяется по аналогии с определением эмоционального интеллекта, а обучение расценивается как направленность на самоизменение и развитие, которую готовы отметить внешние наблюдатели. Авторы стремятся показать связь между психологическим содержанием личностных характеристик и наблюдаемым поведением [42].

Модель, с точки зрения авторов, – система ориентиров для каждого руководителя. Каждый элемент модели представляет собой самостоятельный фокус внимания, систему которых менеджер всегда должен рефлексировать. Исчезновение из поля внимания любого элемента «bQ» приводит к наиболее часто наблюдаемым проявлениям управленческой стагнации. Результаты многочисленных наблюдений показывают, что руководители, имеющие проблемы в управлении, не могут связать знания о содержании отдельных элементов этой модели с требованиями конкретных управленческих ситуаций и своим реальным поведением.

Авторы модели в своих отчетах говорят о том, что управленческая неэффективность во многом определяется тем, что отдельные элементы представленной модели менеджеры «имеют в виду», но это не отражается в их поступках и действиях.

Неоднозначность связи между представлениями об эффективном управлении, отражаемом в модели управленческих компетенций, и реальном поведении менеджеров М. Ломбардо и Р. Эйченгер иллюстрируют конкретными примерами неэффективного поведения. Модель взаимосвязи элементов представлена на рисунке 4.

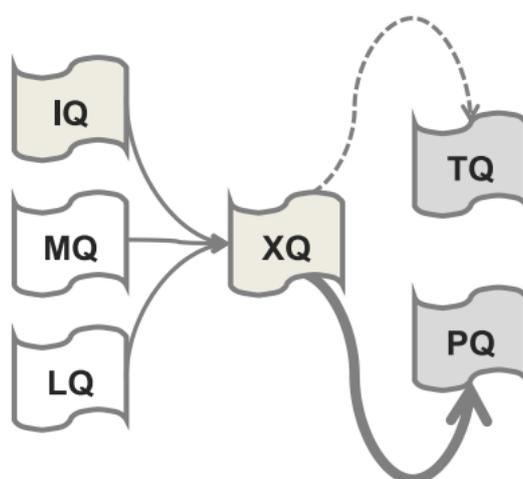


Рисунок 4. Взаимосвязь элементов модели управленческих компетенций

В качестве наиболее деструктивных проявлений в действиях неэффективных менеджеров они выделяют неспособность руководителей включаться в процесс поддержки и обучения подчиненных и неготовность использовать обратную связь для корреляции собственной позиции. Дальнейшие рассуждения приводят авторов к формированию модели взаимосвязи элементов модели «6Q».

Как показывают исследования авторов, наибольшую сложность представляет развитие управленческих компетенций в области организации взаимодействия, связанной с уровнем эмоционального интеллекта. Авторы модели подчеркивают, что при анализе индивидуального опыта необходимо фокусировать внимание не на технических проблемах разрешения ситуаций, а на вопросах эффективного использования механизмов взаимодействия. Менеджеры, как правило, обладают достаточным уровнем развития IQ, MQ, TQ, иначе они не получили бы продвижения в своих компаниях. Однако необходимо большее внимание уделять иным факторам – XQ, LQ, PQ, так как именно они позволяют оперативно развивать необходимые компетенции.

На основании проведенных исследований авторы модели «6Q» создали универсальный инструмент «The Leadership Architect». Он используется для оценки управленческих компетенций практически на всех уровнях менеджмента – от линейного до топ-уровня.

В 1997–2002 гг. были проведены оценки компетенций 5354 менеджеров из 140 организаций [46]. Данная работа показала, что те компетенции, которые многими специалистами определяются как ключевые для менеджеров различных управленческих уровней и легли в основы построения «The Leadership Architect», оказались в зоне дефицитных компетенций в реальной деятельности большинства менеджеров. При составлении рейтинга итоговых оценок компетенций индикаторы восьми компетенций опустились на самые низкие позиции. Рейтинг ключевых управленческих компетенций представлен в таблице 5.

Рейтинг ключевых управленческих компетенций

| Индикаторы компетенций | Место (максимум – 1, минимум – 67) |
|---|------------------------------------|
| Принятие неопределенности и восприятие парадоксов | 47 |
| Творческий потенциал | 49 |
| Планирование | 51 |
| Управление изменениями | 52 |
| Мотивация других людей | 56 |
| Стратегическая предприимчивость | 58 |
| Создание эффективной команды | 60 |
| Развитие видения и целеполагание | 62 |

Авторы методики утверждают, что именно эти восемь индикаторов характеризуют компетенции, которые являются критическими для эффективности управления. Соответственно на основании их оценки возможно принимать основные решения по вопросам назначения на должности и определения бонусов. Восемь компетенций, к которым относятся представленные выше индикаторы, были названы «Большая восьмерка» и образовали окончательную модель управленческих компетенций в версии М. Ломбардо и Р. Эйченгер.

Имея на руках результаты оценки менеджеров по модели компетенций, Д. Бартрам показывает высокую связность между результативностью менеджеров и их оценками по модели компетенций, интегрированными в факторы «Большой восьмерки». На основании статистических данных, Д. Бартрам смог выстроить конструкцию компетенций «Большой восьмерки».

Важно отметить, что компетенции, входящие в «Большую восьмерку», практически полностью соответствуют по своему содержанию характеристикам личности, интегрированным в модель, известную как «Большая пятерка» [43]. «Большая пятерка» в англоязычных странах принята как основная модель личности, аккумулировавшая в себя большинство исследований в рамках дифференциальной психологии за последние 30 лет.

На рисунке 5 представлена новая модель, которая в отличие от первоначальной, описывается через парные компетенции, которые невозможно оценивать независимо друг от друга.



Рисунок 5. «Большая восьмерка» компетенций

«Большая пятерка» включает в себя такие факторы, как экстраверсия, доброжелательность, добросовестность, эмоциональная стабильность и культура – общая ментальная способность и открытость новому опыту. Сравнив модели «Большой восьмерки» и «Большой пятерки», Д. Бартрам также получил значимые корреляции, свидетельствующие о связи личностных особенностей и компетенций, которые приписываются менеджерам. Связь факторов «Большой восьмерки» и «Большой пятерки» представлена в таблице 6.

Таблица 6

Связь факторов «Большой восьмерки» и «Большой пятерки»

| «Большая восьмерка» | «Большая пятерка» |
|-----------------------------|--------------------------------|
| 1 | 2 |
| Лидерство/принятие решений | Власть, контроль, экстраверсия |
| Поддержка/совместная работа | Доброжелательность |

| 1 | 2 |
|--|---|
| Интерактивное взаимодействие/презентации | Экстраверсия, общая ментальная способность |
| Анализ/интерпретация | Общая ментальная способность, открытость новому опыту |
| Креативность/концептуализация | Экстраверсия, общая ментальная способность |
| Организация/руководство | Добросовестность, общая ментальная способность |
| Адаптация/преодоление | Эмоциональная стабильность |
| Предпринимательство/результативность | Потребность в достижениях |

Следует отметить, что связь двух моделей не свидетельствует об их конгруэнтности, а, скорее, отражает различия в применяемых инструментах выделения факторов и их оценки.

Модель «Большая восьмерка», как и большинство моделей управленческих компетенций, основана на признании равнозначности факторов, включенных в ее структуру. В противовес им М. Робинсон и П. Спарроу предложили модель управленческих компетенций, которая содержит 42 компетенции, собранные в шесть кластеров [49].

Кластеры компетенций оценены с точки зрения критичности компетенций, входящих в кластер, для успешности в решении современных управленческих задач. Отличительной чертой данной модели является ее иерархическая структура. Кластеры компетенций расположены в порядке, отражающем влияние компетенций, относящихся к данному кластеру, на эффективность деятельности.

Коммуникация в данной модели рассматривается не как способность к взаимодействию, а как умение использовать коммуникативные средства, технические способности – как владение отдельными навыками, что позволило приписать данным кластерам последнюю позицию в общей структуре модели. Кластеры управленческих компетенций представлены на рисунке 6.



Рисунок 6. Кластеры управленческих компетенций

Разнообразие моделей определяется направлением их использования. Так, например, можно выделить обобщенные модели, которые можно применять в широком диапазоне задач, и специализированные, направленные на выявление существенных различий или на определение факторов, способствующих развитию компетенций. Также следует обратить внимание на то, что в разных моделях используется разный язык описания, семантически усиливающий ключевые для компании аспекты компетенций. В неспециализированных моделях обычно используются стандартные формулировки для определения управленческих компетенций, такие как «Работа с неопределенностью» или «Управленческое мужество». Стратегически ориентированные модели управленческих компетенций включают такие формулы, как «Поддержка предпринимательского мышления» или «Построение ключевых отношений».

Разные понятия, которые используются для определения сходных представлений, конечно, затрудняют работу в области управленческих компетенций. Однако общие тенденции, отраженные в этих моделях, очевидны – они показывают направленность ожиданий, связанных с позицией руководителя, прежде всего в когнитивной сфере. Развитие собственных управленческих концепций, способность транслировать эти

концепции в зону исполнения, когнитивное развитие других людей – все это проявления когнитивной сферы, которая все больше воспринимается как основная производительная сила.

С целью выявления актуального уровня развития управленческих компетенций у сотрудников ИТ-сферы, нами было проведено предпроектное исследование. Исследование проводилось на базе ООО «РБК» для сотрудников ИТ-отделов из различных организаций. В нем принимало участие 45 мужчин в возрасте 25–35 лет.

Предпроектное исследование уровня развития управленческих способностей проводилось нами по выделенным факторам, связывающими «Большую восьмерку» и «Большую пятерку».

Для исследования управленческих компетенций у сотрудников ИТ-сферы были использованы следующие методики: тест «Экспресс-диагностика профессионально-деятельностных ограничений руководителя» (М. Вудюк, Д. Френсис); тест «Коммуникативные и организаторские склонности» (В.В. Синявский, В.А. Федорошин); бизнес-кейс по управлению сотрудниками; опросник эмоциональной эмпатии (А. Мехраиан); тест «Готовность к риску» (М. Шуберт); тест «Экспресс-диагностика состояния стресса» (К. Шрайнер). Данные исследования представлены в таблице 7.

Таблица 7

Факторы развития управленческих компетенций

| Фактор | Диагностический инструмент |
|--|--|
| Лидерство/принятие решений | Тест «Экспресс-диагностика профессионально-деятельностных ограничений руководителя» (М. Вудюк, Д. Френсис) |
| Креативность/концептуализация | |
| Интерактивное взаимодействие/презентации | Тест «Коммуникативные и организаторские склонности» (В.В. Синявский, В.А. Федорошин) |
| Организация/руководство | |
| Поддержка/совместная работа | Опросник эмоциональной эмпатии (А. Мехраиан) |
| Анализ/интерпретация | Бизнес-кейс по управлению сотрудниками |
| Адаптация/преодоление | Тест «Экспресс-диагностика состояния стресса» (К. Шрайнер) |
| Предпринимательство/результативность | Тест «Готовность к риску» (М. Шуберт) |

Ниже мы приводим описание диагностических методов исследования.

1. Тест «Экспресс-диагностика профессионально-деятельностных ограничений руководителя» (М. Вудюк, Д. Френсис).

Методика направлена на выявление управленческих ограничений. Состоит из сорока двух утверждений, ответы на которые распределяют по шести шкалам: «Неумение управлять собой», «Размытость личных ценностей», «Остановка в саморазвитии», «Неразвитость творческого подхода», «Неумение влиять на людей», «Отсутствие качеств наставника».

Обработка результатов осуществляется следующим образом. Подсчитывается количество положительных ответов по каждой шкале (1 утверждение равно 1 балл), далее шкалам присваивается ранг (наивысший результат – ранг 1, второй – ранг 2 и т. д.). Наименьший результат получает ранг 6. В случае совпадения результатов они получают одинаковый ранг. Далее заполняется столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1 и т. д. Наивысший результат получит ранг 6.

Высокий уровень балла по шкале (3 балла) присваивается, если ранг шкалы сотрудника равен 1–2. Средний уровень (2 балла) – ранг шкалы сотрудника равен 3–4. Низкий уровень (1 балл) – ранг шкалы сотрудника равен 5–6.

2. Тест «Коммуникативные и организаторские склонности» (В.В. Синявский, В.А. Федорошин).

Методика направлена на количественное определение коммуникативных и организаторских склонностей. Состоит из сорока вопросов, ответы на которые распределяются по двум блокам: коммуникативные и организаторские склонности.

Обработка результатов осуществляется следующим образом. Подсчитывается количество положительных и отрицательных ответов по каждому разделу методики, затем вычисляются оценочные коэффициенты отдельно для коммуникативных и организаторских способностей по формуле. Оценочные коэффициенты могут варьироваться от 0 до 1.

Показатели, близкие к 1 говорят о высоком уровне коммуникативных и организаторских способностях, близкие к 0 – о низком уровне.

Высокий уровень балла по шкале (3 балла) присваивается, если оценочный коэффициент по ключу методики равен 0,71–1. Средний уровень (2 балла) – оценочный коэффициент равен 0,46–0,7. Низкий уровень (1 балл) – оценочный коэффициент равен 0,1–0,45.

3. Опросник эмоциональной эмпатии (А. Мехраиан).

Методика направлена на определение уровня эмпатических тенденций, способности к эмпатии как личностной черты, и может быть использована в профессиональном и личностном консультировании. Состоит из 33 вопросов.

Обработка результатов осуществляется следующим образом. Подсчитывается количество ответов «согласен» и «не согласен» по ключу. Далее, общее количество совпадений (сумма баллов) анализируется в соответствии с полом сотрудника.

Высокий уровень балла по шкале (3 балла) присваивается, если количество баллов по методике 26–33. Средний уровень (2 балла) – количество баллов 17–25. Низкий уровень (1 балл) – количество баллов меньше 16.

4. Тест «Экспресс-диагностика состояния стресса» (К. Шрайнер).

Методика позволяет определить уровни стрессового состояния. Состоит из 9 вопросов.

Обработка результатов осуществляется следующим образом. Подсчитывается количество положительных ответов на утверждения опросника.

Высокий уровень балла по шкале (3 балла) присваивается, если сумма баллов по ключу теста равна 0–4. Средний уровень (2 балла) – сумма баллов равна 5–7. Низкий уровень (1 балл) – сумма баллов 8–9.

5. Тест «Готовность к риску» (М. Шуберт).

Методика позволяет оценить степень готовности к риску. Риск понимается как действие наудачу в надежде на счастливый исход или как

возможная опасность, как действие, совершаемое в условиях неопределенности. Стимульный материал представляет собой 25 вопросов, на которые испытуемому необходимо дать один из пяти вариантов ответов: «полностью согласен», «больше да, чем нет», «нечто среднее», «больше нет, чем да», «полное нет». Каждому варианту ответа присвоено определенное количество баллов.

Обработка результатов осуществляется подсчитыванием суммы баллов.

Высокий уровень балла по шкале (3 балла) присваивается, если количество баллов по ключу больше 20. Средний уровень (2 балла) – количество баллов варьируется от -10 до 10. Низкий уровень (1 балл) – количество баллов меньше -30.

б. Бизнес-кейс по управлению сотрудниками «Разработка способов воздействия на Ю. Малевина». Методика представлена в Приложении А.

Данный бизнес-кейс отражает конкретную проблемную бизнес-ситуацию, требующую управленческих решений со стороны менеджмента компании. Методика позволяет оценить способность рекомендованного сотрудника к тактическим решениям.

Кейс состоит из описания ситуации и заданий. На основании анализа ситуации сотруднику необходимо проанализировать причины изменения поведения Ю. Малевина. Разработать способы воздействия на Малевина для изменения его поведения и заполните таблицу «Оценка причин поведения» [18, с. 217].

Обработка результатов осуществляется путем анализа аргументированных ответов сотрудника на предложенные варианты действий.

Высокий уровень балла по шкале (3 балла) присваивается, если сотрудник дал логический, аргументированный ответ на 7–9 вопросов. Средний уровень (2 балла) – количество аргументированных ответов равно

4–6. Низкий уровень (1 балл) – количество аргументированных ответов равно 1–3.

После проведения предложенных методов предпроектного исследования и подведения результатов по каждому из них, производится фиксирование общих результатов. Результат от 24 до 30 баллов говорит о высоком уровне развития управленческой компетентности. Средний уровень выражается при количестве баллов от 11 до 23. Сумма баллов от 0 до 10 говорит о низком уровне развития управленческой компетентности.

Охарактеризуем результаты предпроектного исследования.

Тест «Экспресс-диагностика профессионально-деятельностных ограничений руководителя» является методикой для диагностики нескольких управленческих компетенций (исходя из предлагаемых шкал):

- «Лидерство/принятие решений» (умение влиять на людей);
- «Креативность/концептуализация» (способность творчески решать проблемы).

При анализе компетенции «Лидерство/принятие решений» к высокому уровню мы отнесли 0% сотрудников, так как ни у одного сотрудника данной компетенции не присвоен ранг 1–2. К среднему уровню мы отнесли 15% сотрудников. Эти сотрудники присвоили данной компетенции ранг 3–4, отнеся к себе некоторые из следующих утверждений: «К моим взглядам окружающие прислушиваются», «Я умею увлечь людей за собой», «Обычно я всегда произвожу впечатление на окружающих», «Я достаточно уверен в себе», «Мне почти всегда удается повернуть собрание или дискуссию в нужное русло», «Окружающие знают, что у меня слова редко расходятся с делом», «Согласен на риск ради испытания новой идеи», «Я легко устанавливаю взаимоотношения с окружающими», «Я не сдаюсь, когда дела идут плохо». К низкому уровню мы отнесли 85% сотрудников, так как у них ранг рассматриваемой компетенции соответствует 5–6. Уровень развития компетенции «Лидерство/принятие решений» представлен на рисунке 7.

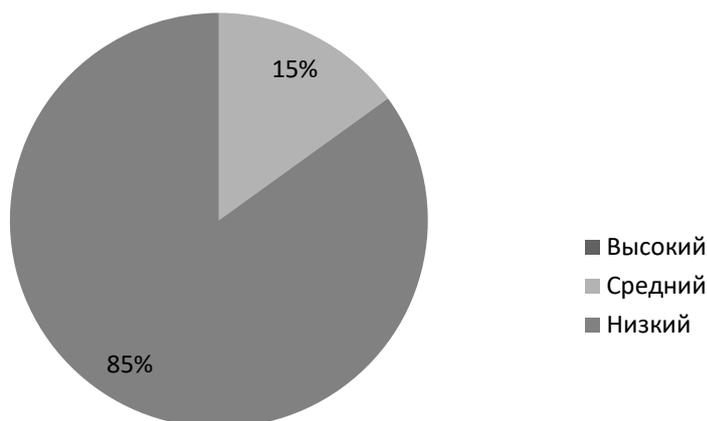


Рисунок 7. Уровень развития компетенции «Лидерство»

При анализе компетенции «Креативность/концептуализация» к высокому уровню мы отнесли 10% сотрудников, так как ранг данной компетенции равен 1–2. Уровень развития компетенции «Креативность» представлен на рисунке 8.

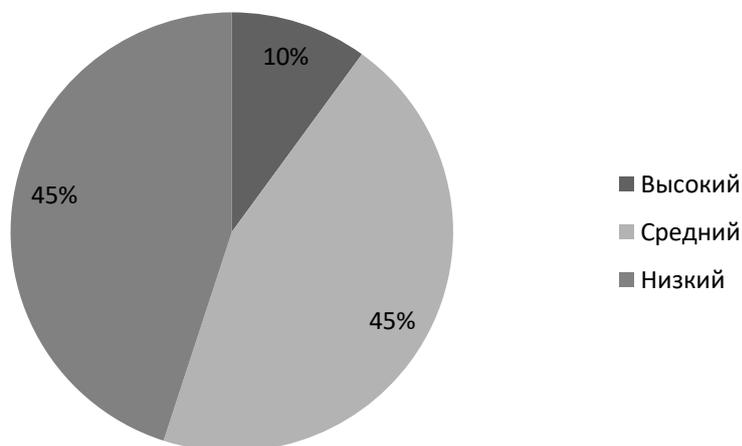


Рисунок 8. Уровень развития компетенции «Креативность»

К среднему уровню мы отнесли 45% сотрудников. Эти сотрудники присвоили данной компетенции ранг 3–4, отнеся к себе некоторые из следующих утверждений: «Я всегда охотно воспринимаю новые идеи», «В находчивости и изобретательности мне не откажешь», «Согласен на риск

ради испытания новой идеи», «Иногда меня называют генератором новых идей». К низкому уровню мы отнесли 45% сотрудников, так как у них ранг рассматриваемой компетенции соответствует 5–6.

С помощью теста «Коммуникативные и организаторские склонности» мы оценивали уровень развития следующих управленческих компетенций:

- «Интерактивное взаимодействие»;
- «Организация/руководство».

При анализе компетенции «Интерактивное взаимодействие» к высокому уровню были отнесены 0% сотрудников, так как ни у одного сотрудника оценочный коэффициент данной компетенции не превышал 0,7 балла. Уровень развития компетенции «Интерактивное взаимодействие» представлен на рисунке 9.

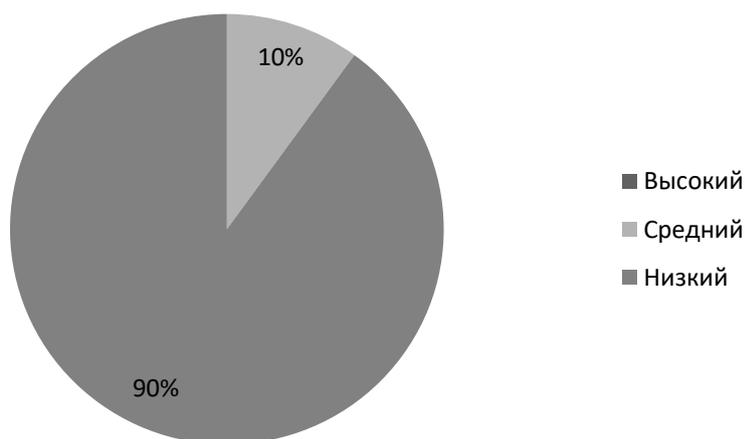


Рисунок 9. Уровень развития компетенции «Интерактивное взаимодействие»

К среднему уровню мы отнесли 10% сотрудников. Эти сотрудники не стремятся к общению, чувствуют себя скованно в новом коллективе; предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства; испытывают трудности в установлении контактов с людьми и при выступлении перед аудиторией; плохо ориентируются в незнакомой ситуации; проявления инициативы в общественной деятельности крайне

снижено, во многих делах они предпочитают избегать принятия самостоятельных решений. К низкому уровню мы отнесли 90% сотрудников, так как их оценочный коэффициент равен 0,1–0,45.

При анализе компетенции «Организация/руководство» к высокому уровню мы отнесли 0% сотрудников, так как ни у одного сотрудника оценочный коэффициент данной компетенции не превышал 0,7 балла. К среднему уровню мы отнесли 25% сотрудников. Эти сотрудники стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают своё мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. К низкому уровню мы отнесли 75% сотрудников, так как их оценочный коэффициент равен 0,1–0,45. Уровень развития компетенции «Организация/руководство» представлен на рисунке 10.

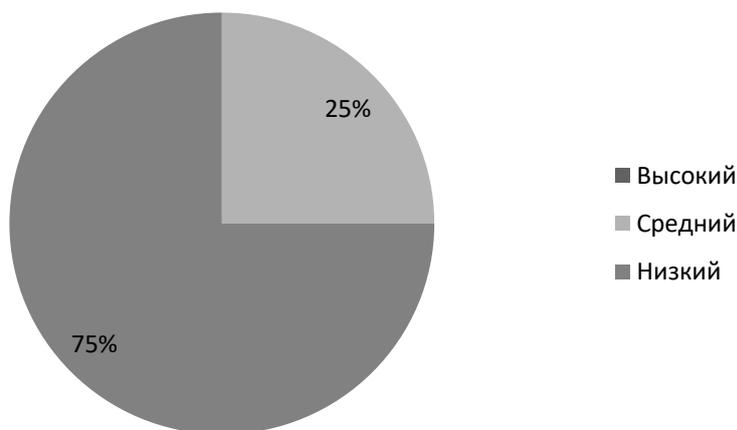


Рисунок 10. Уровень развития компетенции «Организация/руководство»

По методике «Опросник эмоциональной эмпатии» мы диагностировали уровень развития компетенции «Поддержка/совместная работа». К высокому уровню мы отнесли 0% сотрудников, так как ни у одного сотрудника сумма баллов по данной компетенции не превышала 25. К среднему уровню мы отнесли 15% сотрудников. Они более склонны судить о других по

поступкам, чем доверять своим личным впечатлениям. К низкому уровню мы отнесли 85% сотрудников. Они в межличностных отношениях испытывают затруднения в установлении контактов с людьми, не понимают эмоциональных проявлений и поступков, часто не находят взаимопонимания с окружающими. Данные сотрудники гораздо более продуктивны при индивидуальной работе, чем при групповой, склонны к рациональным решениям, больше ценят других за деловые качества и ясный ум, чем за чуткость и отзывчивость. Уровень развития компетенции «поддержка/совместная работа» представлен на рисунке 11.

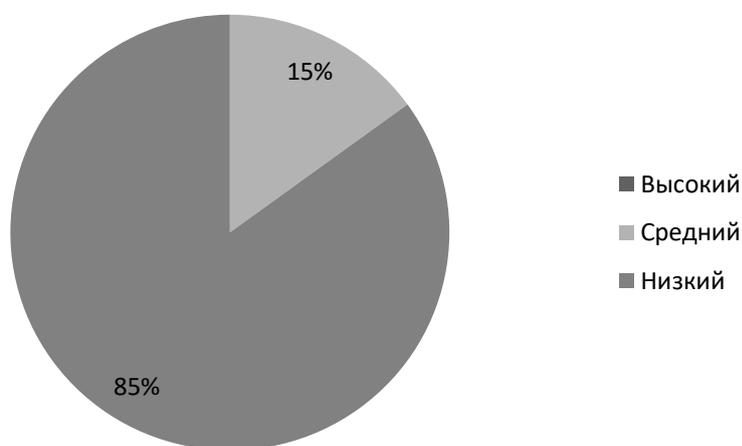


Рисунок 11. Уровень развития компетенции «Поддержка/совместная работа»

По тесту «Экспресс-диагностика состояния стресса» мы оценивали уровень развития компетенции «Адаптация/преодоление». К высокому уровню мы отнесли 5% сотрудников, так как сумма баллов по данной компетенции не превышает 4. Высокий уровень развития стрессоустойчивости позволяет сотруднику оставаться спокойным даже в моменты сильного эмоционального напряжения. Данные сотрудники отрицательно ответили на следующие утверждения: «Я люблю семью и друзей, но часто вместе с ними я чувствую скуку и пустоту», «Когда я смотрю на себя в зеркало, я замечаю следы усталости и переутомления на

своем лице», «В жизни я ничего не достиг и часто испытываю разочарование в самом себе».

К среднему уровню мы отнесли 15% сотрудников. Они сказали о том, что всегда ищут несколько вариантов выхода из сложной ситуации. К низкому уровню мы отнесли 80% сотрудников. Их неспособность решать повседневные задачи связана с развитием сильной эмоциональной восприимчивости. Сверхчувствительность заставляет личность постоянно реагировать на любые неблагоприятные события, действия или поступки окружающих. Уровень развития компетенции «Адаптация/преодоление» представлен на рисунке 12.

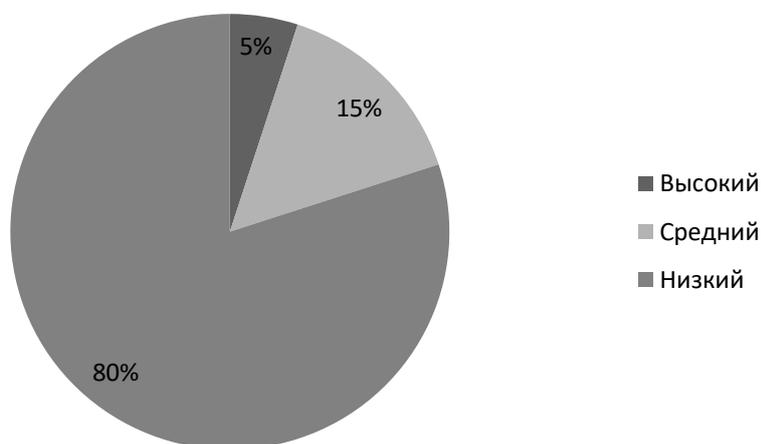


Рисунок 12. Уровень развития компетенции «Адаптация/преодоление»

При анализе компетенции «Предпринимательство/ результативность» (тест «Готовность к риску») к высокому уровню мы отнесли 0% сотрудников, так как сумма баллов по данной компетенции не превышает 20. К среднему уровню мы отнесли 35% сотрудников, так как количество баллов варьируется от -10 до 10. К низкому уровню мы отнесли 65% сотрудников, так как сумма баллов рассматриваемой компетенции меньше -30. Данные сотрудники отрицательно ответили на следующие вопросы: «Могли бы Вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?», «Могли бы Вы после некоторых

предварительных объяснений управлять вертолетом?», «Взялись бы Вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?», «Одолжили бы Вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет Вам вернуть эти деньги?»).

Уровень развития компетенции «Предпринимательство/результативность» представлен на рисунке 13.

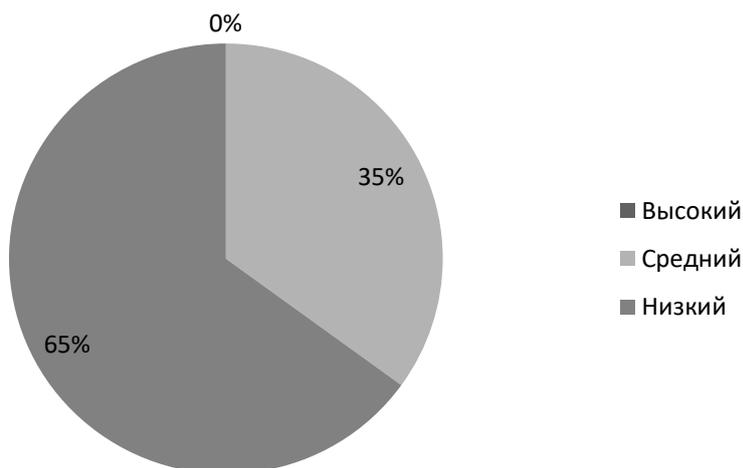


Рисунок 13. Уровень развития компетенции «Предпринимательство/результативность»

По методике бизнес-кейс по управлению сотрудниками «Разработка способов воздействия на Ю. Малевина» мы диагностировали уровень развития компетенции «Анализ/интерпретация». К высокому уровню мы отнесли 0% сотрудников, так как ни один сотрудник не дал 7–9 логических, аргументированных ответов. К среднему уровню мы отнесли 35% сотрудников. Они дали аргументированные ответы на 4–6 вариантов действий. Сотрудники сделали акцент на финансовой стороне вопроса, смогли отделить личные интересы от профессиональных. К низкому уровню мы отнесли 65% сотрудников. При решении кейса, они смогли аргументировать 1–3 ответа, оставив остальные без пояснения. Уровень развития компетенции «Анализ/интерпретация» представлен на рисунке 14.

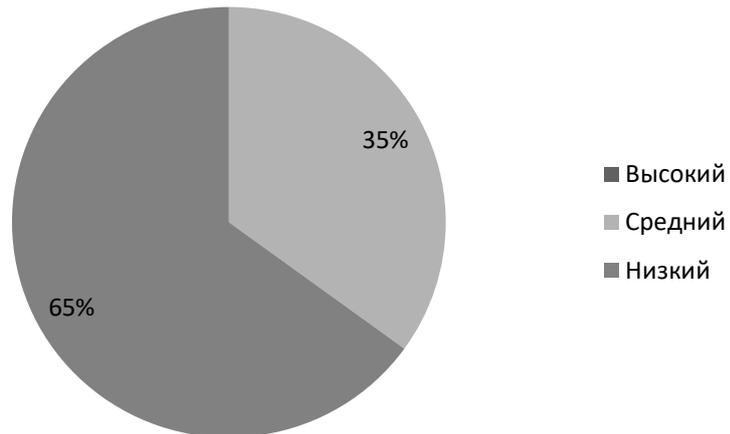


Рисунок 14. Уровень развития компетенции «Анализ/интерпретация»

Подводя итоги проведенного исследования и обобщая полученные результаты, мы можем отметить, что у 2,5% (1 человек) сотрудников уровень развития управленческих компетенций находится на высоком уровне, то есть у данных сотрудников есть представление о том, что такое бизнес-процессы организации, стрессоустойчивость, командная работа, творческий подход, лидерство; они относят компетенцию «Креативность/концептуализация» к рангу 1–2, а сумма баллов при анализе компетенции «Адаптация/преодоление» не превышает 4. Сотрудник с высоким уровнем развития управленческих компетенций в состоянии справиться с официальными полномочиями руководителя и управлять малой группой людей.

К среднему уровню относятся 25% (11 человек), а 72,5% сотрудников (33 человека) имеют низкий уровень развития управленческих компетенций. Данные сотрудники в сумме набрали меньше 7 баллов из 24 возможных. Это характеризует их как людей, неспособных на данный момент занимать управленческие должности и справляться с решением профессиональных задач топ-уровня. Общий уровень развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы представлен на рисунке 15.

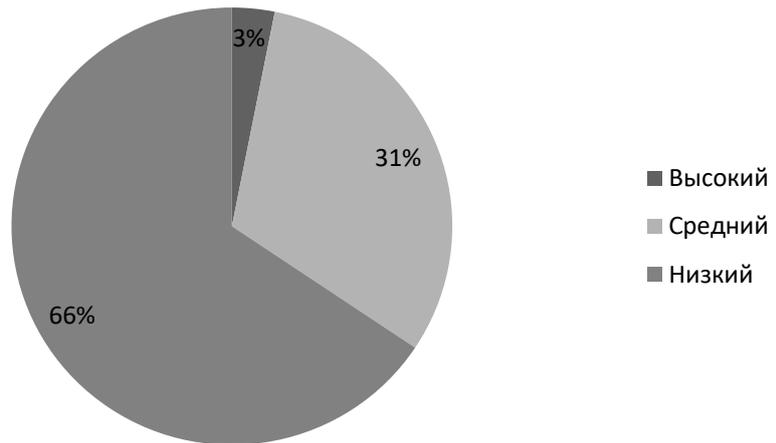


Рисунок 15. Уровень развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы

Нами было принято решение о переводе 33 сотрудников с низким уровнем развития управленческих компетенций в проектную группу.

Таким образом, после проведения диагностических процедур было определено, что не все сотрудники ИТ-сферы имеют четкое представление об управленческих компетенциях. Многие не до конца осознают и понимают, что входит в список данных компетенций. Также анализ результатов диагностики показал недостаточный уровень развития управленческих компетенций у сотрудников ИТ-сферы, поэтому необходима разработка проекта, который позволит создать социально-психологические условия для развития компетенций.

1.3. Социально-психологические условия развития

Условия – это основные элементы и характеристики окружающей среды, в которых происходит процесс развития личности.

В процессе развития профессиональных компетенций выделяют следующие социально-психологические условия: необходимые и достаточные. Рассмотрим их более подробно.

Необходимые условия – это условия развития личности, включающие в себя внутренние объективные закономерности развития личности. Примером данных условий может служить мотивация сотрудника, активная направленность, ценности и смыслы, профессиональный имидж.

Непрерывный поток информации о появлении новых продуктов, лидеров, организаций и технологий приводит к информационному стрессу. В сложившихся условиях потребителю становится все сложнее в ежедневном выборе продуктов и компаний, способных удовлетворить его потребности. Эта проблема способствует развитию коммуникативных связей между потребителем и поставщиком. Имидж является основным психологическим феноменом такого взаимодействия. Вопрос природы имиджа рассматривается в разных отраслях социальных наук: психология, менеджмент, социология.

Имидж – это целенаправленно сформированный образ организации, политического деятеля, лидера, менеджера, руководителя, характеризующийся системой впечатлений, значений, перцепций и эмоционального восприятия, которые ассоциируются с определенным объектом [3]. Что касается имиджа руководителей организаций, то от его качества создания и развития напрямую зависит эффективность менеджера и его компании, в целом. Психологические исследования доказывают тот факт, что личная симпатия к руководству компании часто является определяющей в выборе продукта потребителями [2].

В России исследовательский интерес имиджу возник в конце XX века. Такие ученые, как В.М. Шепель, П.С Гуревич, А.П. Жмыриков, Е.В. Егорова-Гантман, И.Д. Ладанов, О.Л. Феофанов рассматривали понятие «Имидж» как эффективное средство влияния и управления массовым сознанием людей.

Основатель Лиги имиджмейкеров В.М. Шепель в конце 90-х годов ввел в России новую отрасль развития менеджмента и психологии – имиджелогия, которую определил как «науку о технологии личного обаяния». По мнению В. М. Шепеля, «практическое предназначение – сделать людское общение радостным и взаимоотношениями: обаяние личности всегда было и остается наивысшим фактором впечатляющего воздействия на тех, с кем она общается» [37].

Руководитель организации является «лицом» всей компании. Его профессиональные и личные компетенции, опыт и практика ведения бизнеса оказываются менее привлекательными, чем его имидж. Поведение менеджера в профессиональных кругах, способность поддержать беседу и проявить разносторонность взглядов, умение стильно одеваться и знание этики делового общения способно произвести на окружающих сильный эффект. При получении услуг, клиенту необходимо чувствовать личную заинтересованность менеджера, его искреннее желание помочь. В настоящее время обладание имиджем – насущная необходимость ведения деловой жизни.

Требования к профессиональному имиджу сотрудников ИТ-сферы претерпели большие изменения за последние 10 лет. Раньше у данных сотрудников не было необходимости устанавливать личный контакт с окружающими, так как наблюдался дефицит компетентных сотрудников и им отводилась исключительно техническая роль. В настоящее время, процент конкурентоспособных сотрудников в сфере информационных технологий значительно вырос и практических знаний в отрасли становится недостаточно.

Мы провели опрос пяти руководителей организаций Красноярска и Санкт-Петербурга, которые ответили на ряд вопросов, связанных с наймом ИТ-сотрудников и влиянии имиджа.

Были получены следующие результаты исследования.

1. Часть руководителей (80%) вывели значимость имиджа сотрудника ИТ-сферы. По их мнению, сейчас нет никакого значения в том, кого они собеседуют: менеджер, программист, бухгалтер. Любой сотрудник должен выглядеть опрятно и стильно. Цель – увеличение профессиональных связей и их улучшение. Внешний облик делового человека является наглядной многомерной информацией: об экономических возможностях, эстетическом вкусе, принадлежности к профессиональному слою, отношению к окружающим людям и т.д. Внешний вид оказывает психологическое воздействие на партнеров по общению.

2. Все руководители (100%) отметили важность наличия навыков делового общения сотрудников ИТ-сферы. В XXI веке программист должен уметь не только продать техническое оборудование, но и научить им пользоваться. Раньше конфликтность и некоммуникабельность сотрудников данной отрасли списывали на психологические особенности, сейчас же на рынке появляются открытые специалисты, которые умеют общаться тактично, поэтому требования стали выше.

К необходимым условиям относится внутренняя и внешняя мотивация сотрудников. В современном менеджменте выделяют два вида мотивации: внешняя и внутренняя. Под внешней мотивацией предполагается стимулирование сотрудников фирмы. Факторами внешней мотивации обычно выступают: зарплата, поощрительные бонусы, льготы и т. д. Если же говорить о внутренней мотивации, то здесь мы будем понимать стремления и цели, которые исходят от самого человека [5].

Стимулирование сотрудников ИТ-сферы материальными средствами считается неэффективным, так как заработная плата на рынке достаточно высокая. Мотивирование возможно через следующие психологические

ценности: власть и признание (запрос самих сотрудников на переход в управление).

Наряду с мотивацией и имиджем важное значение имеет активность самих сотрудников. Именно активность обеспечивает взаимодействие с окружающим миром, приспособление к окружающей среде и её изменение, стимулирует участие личности в жизни и деятельности [13].

Активность сотрудника характеризуется целенаправленностью, мотивацией, осознанностью, эмоциональностью, инициативностью и ситуативностью. Активность соотносится с деятельностью, обнаруживает её динамичность, движение. Профессиональная активность есть важнейшее качество личности, способность изменять окружающую действительность в соответствии с собственными потребностями, взглядами и целями [27].

Активность соотносится с такими понятиями, как «Мотив», «Воля», «Действие». Рассуждая о соотношении понятий «Активность» и «Мотив», К.А. Абульханова-Славская отмечает, что из арсенала внутренних характеристик личности особую роль в активности играют её мотивы [1]. Советский психолог А.Н. Леонтьев связывает активность с целенаправленным поведением и отмечает, что осознаваемой она становится в результате «сдвига мотива на цель» [15].

Достаточные условия развития в своей основе имеют причины, основания и противоречия развития. К достаточным условиям развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы относится организационная культура.

Организационная культура – это симбиоз из норм, ценностей, правил и традиций, принимаемых большей частью членов организации. Именно организационная культура влияет на то, как психологически чувствует себя сотрудник. В дальнейшем, от этого ощущения зависит и скорость прогресса его профессионального пути.

Производственная социально-психологическая среда – это комплексное воздействие на человека природной среды, искусственной

рабочей среды, социальной среды, санитарной среды, а также внутренней среды самого человека с его телесным и духовным наполнением.

Производственные социально-психологические условия как раз и есть то, что определяет ту или иную трудовую отдачу от каждого человека и условия его производственного обитания. Она включает в себя гармоническую оптимизацию всех подвидов трудового экологического пространства: внешнего (элементы физической среды и межчеловеческих отношений) и внутреннего (психофизические отношения ощущения человека в условиях комфортного устройства рабочего места – ячейки личного экологического пространства, определяющую профессиональную сохранность работника и его работоспособность) [26].

Межличностные отношения в коллективе играют важную роль в самочувствии сотрудников и их работоспособности, в целом. Это объясняется социальностью человеческого существования. Удовлетворительный психологический климат предполагает реализацию функции обратной связи, которая дает сотруднику эмоциональное и профессиональное чувство собственной значимости. Так, он получает критические оценки, анализирует свою профессиональную деятельность и ежедневное поведение, чувствует духовную общность с коллегами.

Функция обратной связи реализуется в атмосфере коллектива за счет аккумуляции информации о психическом состоянии каждого члена, о его отношениях с окружающими, в преобладающем психическом настрое людей.

На этапе развития достаточных условий, цель организационного психолога – воздействие на восприятие сотрудников, косвенное влияние на мнение группы. Необходимо обеспечить такие условия, в которых организация будет воспринимать сотрудников ИТ-сферы как людей, способных занять управленческие должности.

Выводы по главе 1

Сфера информационных технологий – это совершенно новое направление в российском бизнесе и уровень развития информационных технологий отстает от европейского. Помимо проблемы развития самих технологий в отрасли, существует кадровый дефицит. К причинам дефицита в сфере информационных технологий, можно отнести: недостаточный уровень подготовки специалистов; недостаточное количество ведущихся в стране исследований в области информационных технологий; исторически обусловленное отставание; недостаточный спрос на информационные технологии со стороны государства, а, соответственно, недостаточное финансирование, партнёрство и исследование отрасли с его стороны.

За последние пять лет профессиональные требования к сотрудникам ИТ-сферы претерпели фундаментальные изменения. Работодатели испытывают дефицит ИТ-сотрудников, способных справиться с управленческой деятельностью в силу своих психологических и профессиональных особенностей.

Определение управленческих компетенций было рассмотрено в зарубежной организационной психологии. В данной работе понятие «Управленческие компетенции» было освещено в трудах Р. Бояциса, Д. Равена, А. Фарнема, С. Уидетта и С. Холлифорда.

Основными моделями управленческих компетенций являются:

- общая британская модель компетенций (Г. Чисам, Г. Чиверс);
- модель управленческих компетенций «6Q» (Р. Эйчернег, М. Ломбардо);
- «Большая пятерка» компетенций (Л.Р. Голберг);
- «Большая восьмерка» компетенций (Д. Бартрам);
- модель управленческих компетенций – 42 компетенции и 6 кластеров (М. Роббинсон, П. Спарроу).

В практике зарубежных стран для определения компонентов управленческих компетенций широко используется «Большая восьмерка», описываемая через парные компетенции, которые невозможно оценивать независимо друг от друга. В управленческие компетенции входят такие компоненты, как «Лидерство/принятие решений», «Поддержка/совместная работа», «Интерактивное взаимодействие/презентации», «Адаптация/преодоление» «Анализ/интерпретация», «Креативность/концептуализация», «Организация/руководство», и «Предпринимательство/результативность».

В процессе развития профессиональных компетенций выделяют следующие социально-психологические условия: необходимые и достаточные. К необходимым условиям развития управленческих компетенций сотрудников сферы информационных технологий относятся: мотивация сотрудника, активная направленность, ценности и смыслы, профессиональный имидж.

Достаточные условия развития в своей основе имеют причины, основания и противоречия развития. К достаточным условиям развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы относится организационная культура.

После проведения предпроектного исследования было выделено три уровня развития управленческих компетенций: высокий, средний и низкий. Результаты показали, что не все сотрудники ИТ-сферы имеют четкое представление об управленческих компетенциях. Многие не до конца осознают и понимают, что входит в список данных компетенций. Также анализ результатов диагностики показал недостаточный уровень развития управленческих компетенций у сотрудников ИТ-сферы, поэтому необходима разработка проекта, который позволит создать социально-психологические условия для развития компетенций.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ ИТ-СФЕРЫ

2.1. Паспорт проекта

Осветим основные положения паспорта проекта в таблице 8.

Таблица 8

Паспорт проекта «Развитие управленческих компетентностей сотрудников ИТ-сферы»

| Наименование | Содержание |
|-------------------------------|---|
| 1 | 2 |
| Область практики | Организационная психология |
| Адресная направленность | Сотрудники ИТ-отделов, претендующие на управленческие должности. |
| Характеристика целевой группы | Сотрудники ИТ-сферы, рекомендованные на управленческие должности (мужчины от 23 до 40 лет, работающие в организациях г. Красноярска и Санкт-Петербурга). Число респондентов, входящих в состав целевой группы проекта – 45 мужчин. Число респондентов, участвующих в проекте – 33. |
| Место реализации | ООО «РусБизнесКонсалтинг» |
| Ресурсное обеспечение | <p>Научно-методическое:</p> <ul style="list-style-type: none"> – создание лекционного материала по вопросам получения теоретических знаний (этика делового общения и управление бизнес-процессами); – поиск и разработка практических тренинговых упражнений, направленных на применение теоретического материала и развитие способности к организации процесса; – создание социально-психологических условий для развития управленческих способностей сотрудников. <p>Кадровое:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 1 организационный психолог; – 1 помощник психолога (административная роль). <p>Материально-техническое:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ИКТ; – расходные материалы. |
| Ожидаемые результаты | <p>Программа по развитию управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы.</p> <p>Тетрадь для выполнения домашних заданий (ориентировочный этап).</p> <p>Сотрудник ИТ-отдела, претендующий на управленческую должность:</p> <ul style="list-style-type: none"> – умеет выстраивать взаимоотношения с коллегами; – обладает навыками саморегуляции; – умеет обучать и быть наставником; – умеет оказывать поддержку подчиненным; |

| 1 | 2 |
|------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> – принимает активное участие в совместной работе; – умеет принимать решения и аргументировать их; – обладает знаниями организационных бизнес-процессов; – мотивирован к успеху и достижениям цели; – умеет регулировать базовые конфликты в организации; – обладает навыками делового общения. |
| Методы измерения | <ol style="list-style-type: none"> 1. Тест «Экспресс-диагностика профессионально-деятельностных ограничений руководителя» (М. Вудюк, Д. Френсис). 2. Тест «Коммуникативные и организаторские склонности» (В.В. Синявский, В.А. Федорошин). 3. Опросник эмоциональной эмпатии (А. Мехраиан). 4. Тест «Экспресс-диагностика состояния стресса» (К. Шрайнер). 5. Тест «Готовность к риску» (М. Шуберт). 6. Бизнес-кейс по управлению сотрудниками «Разработка способов воздействия на Ю. Малевина». 7. Наблюдение за сотрудниками в ходе реализации программы, обеспечивающей коммуникативное взаимодействие. |

2.2. Содержание проекта

Процесс развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы представляет собой взаимосвязанную, последовательную реализацию трех этапов. Поэтому план-график проектной деятельности включает в себя такие этапы, как предпроектный (таблица 9), проектный (таблица 10) и аналитический (таблица 13). Проектный этап состоит из трех подэтапов.

Таблица 9

Предпроектный этап реализации проекта по развитию и формированию управленческих компетенций

| Этап 1 | Сроки 2 | Описание действий 3 |
|---------------|---------------------------------------|--|
| Предпроектный | Сентябрь 2017 г. – февраль 2018 г. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Изучение литературы по данной проблеме (исследования, разработки, теоретический аспект). 2. Формулирование психологических (личностных) особенностей сотрудников ИТ-сферы. 3. Анализ существующих моделей управленческих компетенций. |

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|
| | | 4. Изучение литературы по данной проблеме (исследования, разработки, теоретический аспект). 5. Формулирование психологических (личностных) особенностей сотрудников ИТ-сферы. 6. Анализ существующих моделей управленческих компетенций. 7. Подбор диагностического инструментария. 8. Проведение предпроектного исследования. 9. Выявление психологических трудностей респондентов в достижении управленческих позиций. 10. Исследование уровня развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы. 11. Создание проектного продукта. 12. Создание рабочей тетради для выполнения домашних заданий. 13. Определение требуемых технологий и материалов для проведения программы. |

Предпроектный этап полностью посвящен подготовке к проекту и его разработке. На основе изученной литературы в сфере информационных технологий и организационной психологии и полученных результатов предпроектного исследования осуществлялось создание проекта по развитию управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы. Для сотрудников, с низким уровнем управленческими способностями разработка программы, целью которой является создание условий для развития компетенций, а для организационных психологов рекомендации по работе с программой.

Результаты исследования показали, что не все сотрудники ИТ-сферы имеют четкое представление об управленческих компетенциях. Многие не до конца осознают и понимают, что входит в список данных компетенций. Также анализ результатов диагностики показал недостаточный уровень развития управленческих компетенций у сотрудников ИТ-сферы.

Проектный этап представляет собой взаимосвязанную, последовательную реализацию четырех этапов разработанного нами проекта:

ориентировочный, коммуникативный, развитие способности к организации процесса и индивидуальное консультирование.

Таблица 10

Проектный этап реализации проекта по развитию управленческой компетентности

| Подэтап | Сроки | Описание действий |
|---|------------------------|--|
| Ориентировочный | Март – декабрь 2018 г. | 1. Проведение пяти онлайн-сессий для сотрудников ИТ-отделов по вопросам получения теоретических знаний (этика делового общения и управление бизнес-процессами). 2. Проверка рабочих тетрадей и итогового теста. |
| Коммуникативный | | 1. Практическая отработка теоретического материала, усвоенного на предыдущем этапе. 2. Проведение тренинговых занятий, направленных на развитие коммуникативных компетенций. 3. Решение реальных кейсов. |
| Развитие способности к организации процесса | | 1. Проведение тренинговых занятий, направленных на развитие способности к организации процесса. 2. Проведение деловой игры. |
| Индивидуальное консультирование | | 1. Проведение индивидуальных онлайн-консультаций для сотрудников по вопросам возникших сложностей в ходе прохождения программы. |

Для сотрудников разработана программа по развитию управленческих компетенций, целью которой является создание социально-психологических условий для развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы. Программа рассчитана на 40 часов, занятия могут проводиться 2–3 раза в неделю по 60 минут. Данную программу рекомендовано использовать в организациях, где присутствует необходимость перевода ИТ-специалиста на управленческую должность. Представленная программа включает теоретические знания в сфере менеджмента, делового общения, лидерства и позволяет использовать их на практике. Программа разделена на модули, которые также входят в проектный этап.

Остановимся подробнее на модулях реализации проекта. Первым из них является ориентировочный.

Цель ориентировочного модуля: формирование теоретической базы сотрудников в сфере менеджмента, основ делового общения и понимания основных бизнес-процессов организации.

Для успешного достижения цели мы поставили перед собой задачи.

1. Познакомить участников с тренером, создать доверительные отношения.
2. Сопоставить ожидания сотрудников с целями программы.
3. Обучить методам психологической диагностики и приемам описания психологических особенностей других субъектов делового общения.
4. Отработать навыки корректировки психологических состояний того или иного субъекта путем применения специальных психологических технологий.
5. Сформировать представление о важности решения конфликтных ситуаций и отработать анализ конфликтов.

Данный этап включает в себя три темы реализации программы: «Организационные моменты», «Этика делового общения» и «Управление бизнес-процессами». Все встречи осуществляются на онлайн-платформе Skype в специально созданной конференции. На первых встречах происходит информирование сотрудников о плане работы, освещение всех этапов программы. Также оговариваются сроки выполнения заданий и подробно разъясняется структура рабочей тетради, которая представлена в Приложении Б. Лекционный курс осуществляется на основе предпроектного исследования, где были выявлены имеющиеся у сотрудников знания и опыт в области менеджмента и этики делового общения. Каждое занятие предполагает выполнение домашнего задания в рабочей тетради (проверка теории, решение кейсов) и дальнейшую проверку преподавателем.

Раскроем подробнее темы программы данного этапа.

1. Тема «Организационные моменты».

Цель: формирование понимания сотрудниками структуры программы и принципов выполнения рабочей тетради, а также формирование мотивации к развитию.

Количество часов: 1.

Первую встречу можно посвятить знакомству сотрудников друг с другом: небольшой рассказ о себе, о своей работе, ожиданиях от программы, и причинах заинтересованности данной программой.

Желательно, чтобы знакомство началось с представления себя тренером: освящение компетенций, опыта, профессиональных заслуг и причин разработки проекта. Принуждение сотрудников к проявлению инициативы не рекомендуется, так как это первая встреча и на этой стадии участники учебной группы еще недостаточно хорошо знают друг друга и испытывают тревогу; отношения довольно формальны, участники воздерживаются от эмоциональных высказываний, избегают говорить о личном опыте.

Далее целесообразно рассказать о целях и задачах программы, чтобы сотрудники смогли сопоставить личные цели с общей.

Следующий рекомендуемый этап первого занятия – информирование участников о структуре и сроках программы. Желательно подробно рассказать про все четыре этапа: ориентировочный, коммуникативный, формирование лидерских качеств и индивидуальное консультирование. Оговорить, что при возникновении индивидуальных сложностей, обращение к тренеру – невозможно, оно осуществляется на последнем этапе программы.

Участникам программы необходимо заранее отправить электронные рабочие тетради для выполнения домашних заданий для ознакомления. На первом занятии важно обратиться к тетради и ответить на возникшие вопросы, которые участники могут задать в чате конференции.

Завершающим этапом встречи можно озвучить ожидаемые результаты и прогнозы по поводу продвижения сотрудников в должности.

2. Тема «Этика делового общения».

Цель: формирование комплекса знаний сотрудников в сфере делового общения.

Количество часов: 10.

При формировании теоретического материала по этике делового общения, мы опирались на труды В.Н. Лавриненко.

По мнению В.Н. Лавриненко, под деловым общением понимается вид социальных отношений, направленных на реализацию какого-то общего дела, создающих условия для сотрудничества людей, чтобы осуществить значимые для них цели [17].

Правильно организованное деловое общение способствует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, соперниками и конкурентами. В идеале оно предполагает такие способы достижения общих целей, которые не только не исключают, но, наоборот, предполагают также и достижение лично значимых целей, удовлетворение индивидуальных интересов.

Информирование сотрудников об этике делового общения должно подкрепляться примерами из практики. Для этого важно оставлять время на разбор ситуационных кейсов, которые являются опытом самих участников. Как показала практика, первые несколько встреч сотрудники неохотно делятся личным опытом, поэтому тренер при данной обратной связи должен сделать акцент на фразе «мой личный опыт или опыт моих знакомых». Так как при анализе межличностного взаимодействия у большинства сотрудников был выявлен основной защитный механизм – проекция, то вышеуказанная фраза имеет большое терапевтическое воздействие. Помимо этого, у тренера должны быть в запасе примеры из личной практики.

В деловом общении, экстраверты и интроверты проявляют себя по-разному. Так, К. Юнг связывает с определенной направленностью психики личности, ее доминирующими установками. В качестве таких

установок он выделяет интроверсию и экстраверсию, которые «характеризуют предрасположенное реагирование психики индивида и тем самым определяют не только образ действия и вид субъективного опыта, но и характер бессознательной компенсации» [27].

Экстраверт активен, деятелен, его волевой импульс направлен на делового партнера. Он даже склонен идти на риск, но зависимость от внешних условий, объективных факторов деловой ситуации всегда ограничивает его возможности. Интроверт старается отгородиться от обилия информации, исходящей от партнера, и в своих решениях и поступках ориентируется на собственные установки [17].

В рабочей тетради есть тест на определение доминирующей установки личности. Этот комплекс знаний необходим для самостоятельной диагностики и понимания природы личности. После тестирования сотруднику предлагается порефлексировать и ответить на несколько вопросов.

1. Как проявляется моя доминирующая установка в личной жизни?
2. Как проявляется моя доминирующая установка в профессиональной сфере?
3. Кого из своих коллег я могу отнести к «своей» доминирующей установке? По каким признакам?
4. Кого из своих коллег я могу отнести к полярной установке? По каким признакам?
5. Какие качества полярной установки мне хотелось бы приобрести?

Для развития управленческих способностей, необходимо понимание сотрудником своего имиджа и того, как его воспринимают окружающие. Для этого целесообразно рассмотреть вопрос о социальных стереотипах. По мнению У. Липпмана, стереотипы – это «упорядоченные, схематичные, детерминированные культурой "картинки" мира "в голове" человека,

которые экономят его усилия при восприятии сложных социальных объектов и защищают его ценности, позиции и права» [45].

Сотрудников информируют о роле стереотипов в повседневном и деловом общении, знакомят с методами манипулирования социальными стереотипами. Целью данного блока информации является не только самоанализ сотрудников, но и демонстрация важности близкого контакта с социальным объектом. Этот контакт необходим для того, чтобы ограничить влияние коллективного мнения, не допустить формирование стереотипа и составить собственное объективное мнение. Для подкрепления полученных знаний, в рабочей тетради есть практика. Сотрудникам предлагается рекомендация на тему: «Как сломать стереотип, и что нужно сделать, чтобы Вас воспринимали не как носителя должности, а как личность?».

1. Поиск информации о том, чем интересуется ваш руководитель (партнер, коллега) в свободное от работы время.

2. Как выдать свой интерес за интерес другого человека.

После рекомендации следует практический анализ в виде ответа на каждый вопрос.

Позитивное мышление играет огромную роль в выстраивании эффективных коммуникаций. Позитивное восприятие действительности означает, что сотрудник может направить свои усилия на решение стоящих перед ним проблем, вместо того чтобы сетовать по поводу их существования. Есть два типа проблем: проблемы, которые человек в состоянии решить; проблемы, с которыми человек ничего не может сделать. Позитивное мышление предполагает отказ от бесплодных сетований по поводу надуманных и еще не существующих трудностей [39].

Практическое применение знаний заключается в переформулировании негативных рабочих ситуаций и мыслей на позитивные.

Далее несколько занятий отводится понятию делового общения, его целям и задачам, функциям. Особый акцент следует сделать на невербальном поведении и невербальных средствах общения. В процессе общения

невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель скрытых для непосредственного наблюдения индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик личности [28]. Сотрудников знакомят с основными позами и жестами с целью дальнейшего распознавания конфликтных ситуаций и расположения собеседника. Рабочая тетрадь содержит небольшую памятку о жестах, проявляющих некоторые черты характера и отношение к ситуации. Практическое задание подразумевает анализ картинок с изображением коммуникативного процесса [32].

Что касается вербальных средств общения, то важно осветить несколько аспектов: как теряется и искажается информация, умение слушать, умение говорить, диалог и типы вопросов.

Необходимо проинформировать сотрудников о важности разрешения конфликтных ситуаций. В психологии конфликт определяется как столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями [30]. Для успешного разрешения конфликта необходим тщательный анализ через ответы на вопросы.

1. Является ли конфликт конструктивным?
2. На какой стадии находится конфликтная ситуация?
3. Какие существуют стороны конфликта? Анализ их мотивов, действий и позиций.
4. Какие варианты решения существуют?

Участников проекта знакомят с разными стилями поведения в конфликте и способами разрешения организационных конфликтов. Практические задания по конфликтологии направлены на закрепление и отработку схемы анализа конфликта, определение своего стиля поведения и

выделение недостатков, определение приемлемых методов преодоления психологического напряжения.

На данном этапе мы реализовали следующие задачи:

– овладение методами психологической диагностики, прежде всего умением анализировать собственные психические состояния, а также приемами описания психологических особенностей других субъектов делового общения;

– выработка умений и навыков изменения, корректировки психологических состояний того или иного субъекта путем применения специальных психологических технологий.

3. Тема «Управление бизнес-процессами».

Цель: формирование комплекса знаний сотрудников в сфере управления бизнес-процессами.

Количество часов: 8.

При формировании теоретического материала по управлению бизнес-процессами, мы опирались на труды Б. Андерсона и Д. Джестона. Цель этого раздела – выработка понимания того, что считать основными бизнес-процессами.

Понятие «Бизнес-процесс» содержит два элемента: бизнес и процесс. Процесс – это некоторая логическая последовательность связанных действий, которые преобразуют вход в результаты или выход [9]. Бизнес-процесс – это цепь логически связанных, повторяющихся действий, в результате которых используются ресурсы предприятия для переработки объекта (физически или виртуально) с целью достижения определенных измеримых результатов или продукции для удовлетворения внутренних или внешних потребителей [44]. Все бизнес-процессы организации можно разделить на три группы: основные, вспомогательные и развивающие.

Важно развить не только общую способность к анализу, но и к анализу бизнес-процессов. Для этого мы познакомили сотрудников с матрицей показателей, которая используется не только для определения того, как

работают бизнес-процессы организации, но и для того чтобы выявить их предполагаемую степень важности [41]. Используя матрицу показателей, можно избежать затрат на совершенствование бизнес-процессов, которые также неудовлетворительны, но в то же время и не слишком важны.

Основным инструментом для анализа проблем мы выделили диаграмму причин и результатов «Рыбий скелет». Эта диаграмма – один из классических и наиболее широко распространенных инструментов решения задач управления качеством. Как отмечает П. Ролстадос диаграмма причин и результатов предназначена для идентификации возможных причин проблем, также для планирования действий, направленных на их искоренение. В рабочей тетради сотрудникам предлагается проанализировать существующие проблемы в бизнес-процессах организации и рассмотреть несколько причин ее возникновения, заполнив «рыбий скелет». При этом, необходимо идентифицировать категории возможных причин возникновения рассматриваемой проблемы (люди, машины и оборудование, материалы, методы, измерение, окружающая среда, внешние условия) [50].

Далее несколько занятий отводится изучению методам генерации идей и организационным инструментам совершенствования. Сотрудников знакомят с методом мозгового штурма, так как он имеет ряд преимуществ перед другими методами:

- стимулирует творческий подход;
- дает импульс для совместного решения проблем;
- позволяет участникам строить свои собственные идеи;
- минимизирует тенденцию к консервативности при оценке идей;
- формирует образ мышления, позволяющий расширить рамки традиционной области принятия решений.

Сотрудников важно обучить владению организационных инструментов, так как именно они позволят им в будущем управлять бизнес-процессами [10]. Одним из таких инструментов является создание межфункциональных команд и кружков качества. Межфункциональная

команда – это группа, состоящая из сотрудников различных функциональных отделов или областей ответственности, часто из различных иерархических уровней. Цель команды – решение проблем, затрагивающих несколько отделов сразу. Межфункциональные команды предназначены для борьбы с системными нарушениями, которые часто называют «жизненно важным меньшинством». Кружки качества работают в своих собственных областях. Они предназначены для борьбы с локальными нарушениями, которые часто называют «тривиальным большинством».

На данном этапе мы реализовали следующие задачи:

- формирование комплекса знаний сотрудников в сфере управления бизнес процессами и анализа проблемных зон;
- освоение метода мозгового штурма и овладение организационными инструментами.

На ориентировочном модуле мы реализовывали следующие взаимосвязанные социально-психологические условия и формы работы.

1. Повышение мотивации сотрудников на дальнейшее развитие.

Повышение мотивации осуществлялось на этапе озвучивания целей программы и ее ожидаемых результатах. Также, развитию мотивации способствовала демонстрация ориентировочного профессионального развития сотрудников в течение шести месяцев после прохождения программы.

2. Реализация в образовательной работе с сотрудниками комплекса заданий, обеспечивающих формирование и развитие управленческих знаний.

Вторым по реализации проекта модулем является коммуникативный, целью которого является развитие коммуникативных компетенций, посредством работы в группе с практическим применением основ делового общения и управления бизнес-процессами.

Для решения данной цели нами были поставлены следующие задачи:

- отработать на практике знания, полученные на ориентировочном этапе;

- обеспечить необходимые условия для продуктивного коммуникативного процесса между сотрудниками;
- ознакомить участников с приемами саморегуляции и научить применять их на практике;
- реализовать мероприятие по развитию организационной культуры.

Коммуникативный модуль является очным и предполагает проведение групповых занятий с элементами тренинга.

Количество часов: 10.

На данном этапе формирование управленческих компетенций происходит с помощью межличностного взаимодействия. Используемые методы: мозговой штурм, фасилитация, групповая работа, кейсы, игры-разминки.

На первой встрече можно составить список правил. Сотрудникам предлагается свод обязательных правил, отражающих групповые нормы, затем, обсуждаются дополнительные правила, которые может предложить любой желающий. Ниже представлены основные правила для тренинговой группы.

1. Приходить вовремя.
2. Правило одного микрофона (перебивать друг друга недопустимо).
3. Единая форма обращения друг к другу на «ты» (по имени).
4. Персонификация высказываний.
5. Я-высказывания.
6. Правило активности.
7. Принцип доброжелательности.

Коммуникативные способности – это индивидуально-психологические особенности личности, обеспечивающие эффективное взаимодействие и адекватное взаимопонимание между людьми в процессе общения или выполнения совместной деятельности [8, с. 53].

Для отработки навыков самопрезентации и проявления эмоций, способствующих процессу профессиональной адаптации, включения адаптивных механизмов было реализовано первое упражнение коммуникативного этапа. Сотрудники рассказывали о себе и о значимых для них событиях с позиции того, что вызвало удивление, интерес и тревогу. В ходе упражнения другие могли задавать уточняющие вопросы.

Необходимо обучить сотрудников навыку активного слушания, так как это одно из условий успешного выстраивания коммуникаций. Плюсы активного слушания: позволяет проверить правильность услышанной информации, дает возможность не отклоняться от темы обсуждения, позволяет осмысливать слова собеседника, укрепляет эмоциональный контакт, дает возможность лучше запомнить то, что сказал собеседник.

Участников программы делят в группы по три человека и распределяют роли: два собеседника и контролер. Сотрудникам предлагается в мини-группах обсудить тему «Три самых главных навыка для руководителя». Между собой собеседники общаются и дискусируют по схеме, которая представлена на рисунке 16.



Рисунок 16. Схема упражнения «Выслушай и повтори»

Контролер следит за соблюдением правила «Прежде, чем высказать свое мнение надо повторить то, что сказал собеседник» и имеет право вмешаться в разговор, когда беседующие забывают его выполнять. Как

показала практика, сотрудники с радостью выполняют роль контролера и в корректной форме напоминают о наличие правила.

Для установления эмоционального контакта и расположения к себе собеседника, был проведен комплекс упражнений, направленный на считывание невербального поведения и демонстрацию искренности и открытости: «Личная жизнь», «Терпеливый слушатель», «Отношения», «Имя собственное» [19, с. 164]. Сотрудникам предлагалось сделать комплименты друг другу, отработать приемы повышения эффективности общения, преодоления коммуникативных барьеров [36].

Помимо упражнений, к методам коммуникативного этапа относятся решения бизнес-кейсов. Сотрудники решали несколько кейсов на конфликты, заранее объединившись в группы по пять человек. Важным этапом обучения стала презентация вариантов решения каждой командой. Для этого сотрудникам выдавались большие листы ватмана, маркеры и стикеры. Данный формат презентации результатов помог сотрудникам развить следующие навыки:

- отделять главное от второстепенного;
- структурировать информацию;
- использовать цвет для привлечения внимания;
- разделять зоны ответственности.

Раскроем подробно деловую игру «Проведение переговоров».

Цель деловой игры – приобретение навыков ведения деловых переговоров. В игре существует две компании, между которыми произошла конфликтная ситуация. Задача компании № 1 – добиться оплаты оказанных услуг, не испортив при этом отношения с клиентом. Задача компании № 2 – максимально оттянуть сроки оплаты услуги, не испортив при этом отношения.

Этапы игры.

1. Распределение ролей. Участники программы делятся на две команды: компания «Пожконтроль» и компания ООО «Акваэксперт».

Участники выбирают директоров, заместителей, инспекторов, экономистов и продумывают аргументы в защиту своих позиций.

2. Составление документации: протокол о распределении должностей, письмо – предложение (одна договаривающаяся сторона) и ответ на него (другая договаривающаяся сторона), договор, акты выполненных работ.

3. Оценка действий участников игры.

Баллы: за использование речевых этикетных формул, за использование профессиональных терминов, за использование речевых тактик.

Штрафные баллы: за несоблюдение речевого этикета, грамматические ошибки, речевые ошибки, некорректный вопрос, излишнюю эмоциональность, неправильное использование профессионального термина.

Для отработки навыков проведения управленческих переговоров, сотрудникам были предложены кейс-ситуации, которые они выполняли в парах. Темы кейсов следующие: «Выражение благодарности сотруднику», «Просьба подчиненного остаться после работы без оплаты сверхурочных», «Корректное высказывание замечаний и критики» [34].

Для развития достаточных социально-психологических условий было реализовано мероприятие по формированию организационной культуры. Руководителям организаций был рекомендован список профилактических мероприятий. Важно отметить, что руководители не проявляли заинтересованности в развитии организационной культуры, но не препятствовали ее реализации.

В список рекомендованных мероприятий входили следующие предложения: поход в боулинг, спортивные старты, игра-квиз. Выбор мероприятия руководители связывали с ценностями и миссией каждой организации.

В мероприятии по развития организационной культуры могли принимать участие все желающие сотрудники из разных отделов. Цель мероприятия – создание благоприятной среды для демонстрации

эффективности обучения сотрудников не только в рамках программы, но и в реальной жизни.

На коммуникативном модуле мы реализовывали следующие взаимосвязанные социально-психологические условия.

1. Активизация коммуникативной деятельности сотрудников по итогам проведенной работы.

Для активизации коммуникативной деятельности сотрудников были использованы такие активные формы обучения, как групповые дискуссии, обсуждение реальных ситуаций делового общения, деловые игры, тренинги. Внедрение в практику обучения сотрудников таких активных форм позволило сделать занятия более интенсивными, активизировать деятельность, направить их на максимальное применение имеющихся у них знаний, умений и навыков в учебных ситуациях, имитирующих ситуации реального профессионального общения.

2. Демонстрация ценности живых коммуникаций.

Живые коммуникации – это качественные актуальные коммуникации, которые позволяют эффективно взаимодействовать с аудиторией продукта, услуги или компании в целом. Конкуренция в информационном поле сегодня очень высока. Основные каналы коммуникации и подача информации меняются быстро, поэтому профессиональный управленец должен хорошо знать и понимать свою целевую аудиторию, чтобы эффективно с ней взаимодействовать.

Формирование ценности происходило через демонстрацию такой выгоды, как признание.

Согласно классификации американского исследователя А. Маслоу, все потребности образуют иерархическую структуру, где низший уровень составляют физиологические потребности и потребности в безопасности, а высший – социальные, престижные и духовные потребности [21].

Осознанные индивидом потребности превращаются в интересы, которые преломляясь через ценностные ориентации, способствуют

формированию мотивов деятельности личности. Смыслом же конкретной деятельности является достижение определенной цели [14].

Далее рассмотрим пирамиду потребностей по А. Маслоу, которая представлена на рисунке 17 [22].



Рисунок 17. Пирамида потребностей по А. Маслоу

Сотрудники ИТ-сферы имеют потребность в стабильной, обоснованной самооценке, в самоуважении, чувстве собственного достоинства и в уважении окружающих. Эти потребности А. Маслоу разделяет на два класса.

К первому классу относятся сила, достижения, адекватность, мастерство и компетентность, уверенность перед лицом внешнего мира, независимость и свобода.

Ко второму, А. Маслоу относит то, что называется хорошей репутацией или желанием престижа, а также статус, известность и славу, превосходство, признание, внимание, значительность, чувство собственного достоинства или признательность.

Признательность и уважение мы формировали через похвалу сотрудника в присутствии коллег и через личную благодарность руководителя, высказанную устно или оформленную в виде письма.

3. Реализация мероприятия по развитию организационной культуры.

Для оценки эффективности мероприятий мы составили два вида опросников: для сотрудников ИТ-сферы и для их коллег, участвующих в коллективном мероприятии. Опрос мы проводили до мероприятия и после. Анализируемые вопросы и обобщенные первоначальные ответы сотрудников ИТ-сферы (до реализации мероприятия) представлены в таблице 11.

Таблица 11

Обобщенные ответы сотрудников ИТ-сферы до реализации развивающего мероприятия

| Вопросы для участников программы | Усредненный ответ | Субъективная оценка |
|--|---|---------------------|
| 1. Как вы можете охарактеризовать отношение ваших коллег к Вам? | Безразличное, отстраненное, незаинтересованное. Периодически сотрудники других отделов позволяют высказывать грубость или сарказм. Обедают коллеги по компаниям, с собой не приглашают. | 3,5/10 |
| 2. Комфортно ли Вам в общении с коллегами? | Нет, мы не понимаем друг друга. Коллеги создали отдельный чат для общения, иногда они собираются просто по-дружески. Я не имею с коллегами даже рабочих отношений. | 2,5/10 |
| 3. Чувствуете ли вы заинтересованность ваших коллег в Вашей персоне? | Нет. Коллеги могут поинтересоваться как у меня дела только для того, чтобы следом задать профессиональный вопрос. | 1,5/10 |

Проанализировав ответы сотрудников, можем сделать вывод о незаинтересованности коллег. Будущий руководитель должен стать неформальным лидером, увлечь за собой подчиненных. Для того, чтобы понимать интересы и цели своих подчиненных, работающие методы мотивации и т.д., необходимо личное общение с каждым сотрудником. Но результаты опросника показали, что коллеги не воспринимают программистов как людей, способных к коммуникативным, и как следствие, управленческим возможностям реализации.

Анализируемые вопросы и обобщенные первоначальные ответы коллег сотрудников ИТ-сферы (до реализации мероприятия) представлены в таблице 12.

Обобщенные ответы коллег до реализации развивающего мероприятия

| Вопросы для коллег сотрудников ИТ | Усредненный ответ | Субъективная оценка |
|---|---|---------------------|
| 1. Опишите образ (имидж) сотрудника ИТ-сферы вашей организации. | Ведут отшельнический образ жизни, закрыты. Не соблюдают дресс-код, могут прийти в джинсах и футболке. Все программисты в плохой физической форме. Проблемы с общением: очень грубые и высокомерные. | 3/10 |
| 2. Комфортно ли Вам в общении с сотрудниками ИТ-отделов? | Сложно сказать, личного контакта не было. | 3/10 |

Результаты диагностики представлены в параграфе оценки результативности программы.

Следующим модулем реализации проекта является развитие способности к организации процесса.

Цель модуля – развить способности к организации процесса, посредством управления малой группой: поиск общих целей, распределение ролей, регулирование конфликтных ситуаций.

Для достижения данной цели нами были поставлены следующие задачи:

- проанализировать классификацию ролей по Р.М. Белбину на практике;
- синтезировать навыки анализа, делового общения и выбора мотивации.

Количество часов: 6.

Организаторские способности – это умение планировать собственную деятельность и при наличии возможности уметь правильно поставить задачу группе, проконтролировать ее выполнение, распределить обязанности и, самое главное, вовремя суметь сориентироваться в сложной экстремальной ситуации [8, с. 54].

Первым шагом на пути развития способностей к организации процесса можно определить управление малой группой. Малая группа определяется как небольшое по размеру объединение людей, в котором общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов. Существуют материальные способы управления группой и нематериальные, которые строятся на удовлетворении высших потребностей (власть, самоутверждение, развитие) [16].

Менеджеры несут ответственность за проектирование организационной структуры. Это предполагает определение того, на каком уровне принимаются решения, кому следует докладывать об их выполнении, а также конкретных задач и их исполнителей [35]. Для развития организаторских способностей, участникам программы выдаются краткие памятки с ошибками, учет которых поможет сделать процесс организации более продуктивным.

1. Проект не имеет конечной цели.
2. Лица, принимающие решения, были исключены из процесса подготовки решений.
3. Экономия на исследованиях.
4. Неправильно выбранная политика согласования.
5. Бесплезная обратная связь.
6. Команда не заинтересована в конечном результате.
7. Ошибка в оценке времени.

Для отработки данного модуля мы создали все условия, для того, чтобы каждый из участников смог поруководить малой группой. Некоторые из упражнений не имели прямого отношения к профессиональной деятельности сотрудников, но все они были направлены на развитие навыка организации процесса и распределения ролей.

Важным условием проведения модуля является личный контакт участников, который поддерживается на протяжении восьми часов. За это время, участники программы успели выявить сильные и слабые стороны друг

друга, определить неформальных лидеров. Не рекомендуется менять структуру программы и проводить данный модуль раньше.

Практические задания состоят из ряда упражнений.

1. Команда мечты. Среди участников выбирают 10 руководителей, которые на начальном этапе упражнения выходят из аудитории. Остальным участникам выдаются роли. Существует восемь основных ролей, которые в дальнейшем должны будут обнаружить руководители.

Классический подход к распределению ролей между участниками проектной команды был предложен доктором Р.М. Белбином [7]. В каждой проектной команде, которая стремится эффективно организовать свою работу, независимо от ее численного состава, должны выполняться следующие 8 ролей: председатель, оформитель, генератор идей, критик, рабочая пчелка, опора команды, добытчик, завершающий. Данная классификация была изучена сотрудниками на ориентировочном этапе программы.

Помимо основных ролей, в упражнении используются вспомогательные: блокирует, уклоняется от идеи, перебивает других, кот Леопольд, рассказывает о личных проблемах, воодушевленно воспринимает любую идею и другие.

Участникам программы предлагается вжиться в свою роль и обсудить создание нового ИТ-продукта. Задача руководителей – собрать команду мечты, проанализировав поведение каждого из участников. Перед этим, руководителям выдается памятка об основных ролях по Р.М. Белбину.

2. Составь слово. Участников делят на группы по 8 человек, выделяют лидеров четырех групп и дают задание: руководитель группы должен составить слова из своих подчиненных. Говорит при этом, только руководитель, все остальные члены группы молчат.

3. Нарисуйте картину. Участников делят на группы по 5–6 человек, завязывают им глаза, и выдают по одной кисти с определенным уникальным цветом. Затем определяют лидеров команд. Руководителям необходимо так

организовать процесс и объяснить своим подчиненным их действия, чтобы в итоге получилась картина, похожая на представленный оригинал. Важно сделать так, чтобы оригинал картины видели только руководители малых групп.

4. Распутай «клубок». Участники программы делятся на три группы по 10 человек, встают в круг, берутся за руки. Их задача – запутаться так сильно, чтобы руководителю группы было сложно их распутать. Разрешается перелезть через других, разворачиваться, пролезть под руками и ногами. При этом, запрещается расцеплять руки. В это время, три руководителя находятся за пределами аудитории и не видят происходящего. Задача руководителей – распутать «клубок», используя только вербальные сигналы. Подходить к кругу и вручную распутывать «клубок» – запрещено.

5. Новый Год. Участники делятся на группы по 5–6 человек, каждому из них выдаются определенные роли: мать, отец, теща, ребенок десяти лет, собака и кот. Цель руководителя – организовать процесс приготовления праздничного стола с минимальными потерями. У каждой роли есть специфические особенности, присущие только ей. Например, собака вечно гоняется за кошкой и путается у всех в ногах. Эти особенности каждый участник вправе придумать сам для того, чтобы создать либо дополнительные сложности для руководителя, либо оказать помощь и поддержку. Руководителю группы необходимо просчитать все риски, оговорить их участникам и расставить их в пространстве так, как ему кажется правильным.

На данном модуле мы реализовывали такое социально-психологическое условие, как создание ситуаций взаимооценки и взаимопомощи действий сотрудников в совместной деятельности по типу сотрудничества.

Завершающим модулем реализации проекта является индивидуальное консультирование.

Цель модуля – индивидуальное сопровождение и детальная проработка возникших сложностей с пониманием и применением материалов программы.

Для достижения данной цели нами были определены следующие задачи:

- провести анализ часто задаваемых вопросов, составить ответы на них в письменной форме и выслать каждому участнику;
- разработать индивидуальные рекомендации для сотрудников, у которых возникли сложности.

Количество часов: 3.

Непосредственная помощь сотрудникам в применении новых знаний и навыков в работе. Тренер в данном случае дает индивидуальную обратную связь и оказывает необходимую поддержку сотрудникам.

Виды оказываемой помощи:

- дополнительные кейсы;
- ссылки на источники информации по интересующим вопросам в рамках программы;
- рекомендации по дальнейшему развитию;
- помощь в анализе поведения сотрудника после выхода на рабочее место;
- психологическая поддержка при переходе на управленческую должность;
- рекомендательное письмо с результатами прохождения программы и полученными навыками.

Данный модуль выполняет поддерживающую функцию. Индивидуальное консультирование потребовалось 20% сотрудников, остальные были удовлетворены ответами в чате на общие вопросы. Большую роль играет дальнейшее общение участников программы между собой. Они так же выполняют функцию поддержки, делятся опытом и дают друг другу обратную связь.

Аналитический этап реализации проекта

| Этап | Сроки | Описание действий |
|---------------|----------------------|--|
| Аналитический | Январь – май 2019 г. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка уровня сформированности управленческих компетенций у сотрудников ИТ-сферы. 2. Подведение итогов проектной деятельности. 3. Корректировка и внесение изменений в систему мероприятий. 4. Презентация проектной деятельности. |

Завершается реализация проекта аналитическим этапом, в ходе которого подводятся итоги проведенной работы, оценивается уровень развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы.

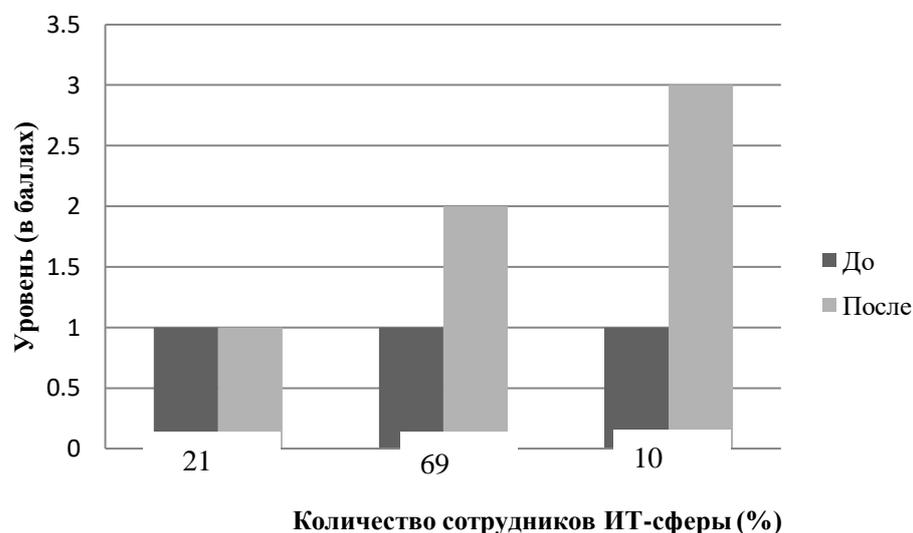
После проведения проекта нашей задачей стало проверить динамику развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы. Уровень развития компетенций оценивался по ранее выделенным показателям. В ходе проведения повторного исследования мы использовали те же методики, что и на этапе предпроектного исследования. Остановимся подробнее на результатах.

С целью выявить уровень развития компетенции «Лидерство/принятие решений» был использован тест «Экспресс-диагностика профессионально-деятельностных ограничений руководителя» (М. Вудюк, Д. Френсис). Рассмотрим полученные результаты.

Согласно представленным данным после реализации проекта изменения произошли у 79% сотрудников, они развили компетенцию лидерство до среднего и высокого уровня. Данные сотрудники присвоили ранг 1–4 данной компетенции, отнеся к себе следующие утверждения: «к моим взглядам окружающие прислушиваются, я умею увлечь людей за собой, обычно я всегда произвожу впечатление на окружающих, я достаточно уверен в себе, мне почти всегда удастся повернуть собрание или

дискуссию в нужное русло». У остальных 21% сотрудников изменений не произошло, из них двое располагаются на низком уровне, так как у них ранг рассматриваемой компетенции соответствует 5–6.

Основные результаты изменения уровня развития компетенции «Лидерство/принятие решений» представлены на рисунке 18.



*Примечание – 1 балл – низкий уровень, 2 балла – средний уровень, 3 балла – высокий уровень

Рисунок 18. Изменение уровня компетенции «Лидерство» до и после реализации проекта

Для выявления изменения уровня развития компетенции «Креативность/концептуализация», была использована методика «Экспресс-диагностика профессионально-деятельностных ограничений руководителя» (М. Вудюк, Д. Френсис).

Согласно представленным данным после реализации проекта изменения произошли у 58% сотрудников, они достигли среднего и высокого уровня развития компетенции «Креативность». Данные сотрудники отнесли компетенцию к рангу 1–4. У остальных 42% сотрудников изменений не произошло, они остались на низком и среднем уровне.

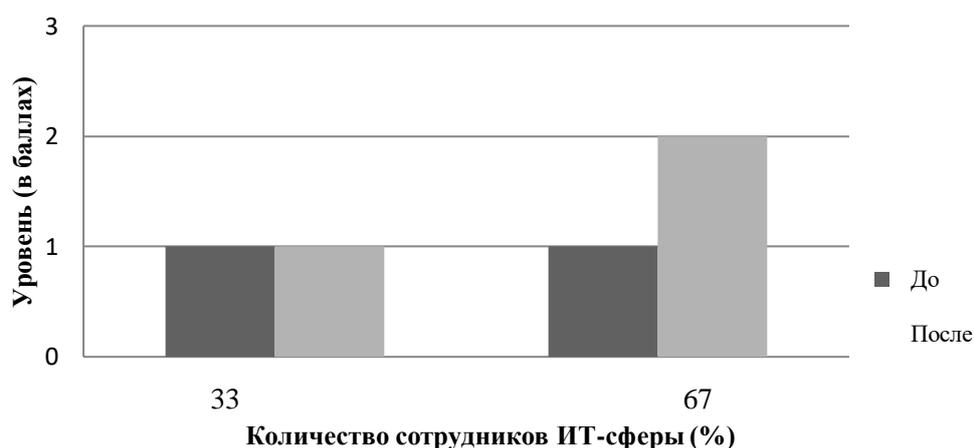
Результаты изменения уровня развития компетенции «Креативность» представлены на рисунке 19.



*Примечание – 1 балл – низкий уровень, 2 балла – средний уровень, 3 балла – высокий уровень

Рисунок 19. Изменение уровня компетенции «Креативность» до и после реализации проекта

С целью выявить уровень развития компетенции «Интерактивное взаимодействие» была использована методика «Коммуникативные и организаторские склонности» (В.В. Синявский, В.А. Федорошин). Основные результаты представлены на рисунке 20.

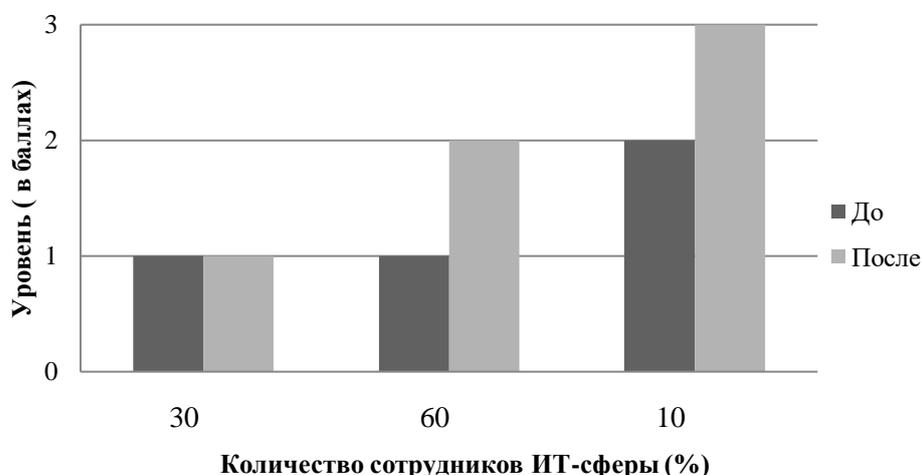


*Примечание – 1 балл – низкий уровень, 2 балла – средний уровень, 3 балла – высокий уровень

Рисунок 20. Изменение уровня компетенции «интерактивное взаимодействие» до и после реализации проекта

Согласно представленным данным на рисунке 20 после реализации проекта изменения произошли у 67% сотрудников, они достигли среднего уровня развития компетенции «Интерактивное взаимодействие». Эти сотрудники стремятся к общению, чувствуют себя комфортно в новом коллективе; испытывают определенные трудности в установлении контактов с людьми и при выступлении перед аудиторией. У остальных 33% сотрудников изменений не произошло, они остались на среднем уровне, так как плохо ориентируются в незнакомой ситуации, проявляют инициативу в общественной деятельности крайне осторожно, предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

С целью выявить уровень развития компетенции «Организация/руководство» была использована методика «Коммуникативные и организаторские склонности» (В.В. Синявский, В.А. Федорошин). Основные результаты представлены на рисунке 21.



*Примечание – 1 балл – низкий уровень, 2 балла – средний уровень, 3 балла – высокий уровень

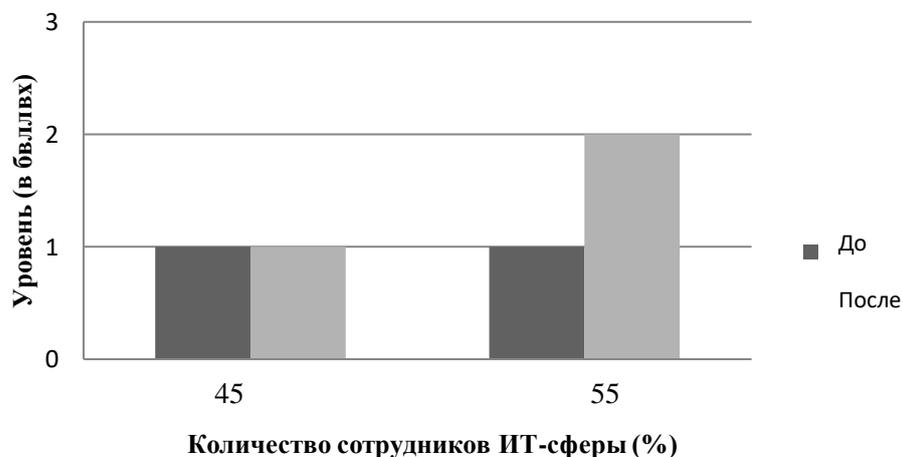
Рисунок 21. Изменение уровня компетенции

«Организация/руководство» до и после реализации проекта

Согласно представленным данным на рисунке 21 после реализации проекта изменения произошли у 70% сотрудников, они достигли среднего и высокого уровня развития компетенции «Организация/руководство». Эти

сотрудники стремятся к контактам с людьми, не ограничивают круг своих знакомств, отстаивают своё мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Высокий уровень развития организаторских способностей работника обеспечивает реальный психологический контакт с коллегами, руководством и подчиненными, преодоление разнообразных психологических барьеров, которые возникают в процессе их взаимодействия, плодотворность их межличностных взаимоотношений, посредством которых сочетаются деловой и личностный уровни общения [33, с. 218]. У остальных 30% сотрудников изменений не произошло, они остались на низком уровне.

С целью выявить уровень развития компетенции «Поддержка/совместная работа» была использована методика «Опросник эмоциональной эмпатии» (А. Мехраиан). Основные результаты представлены на рисунке 22.



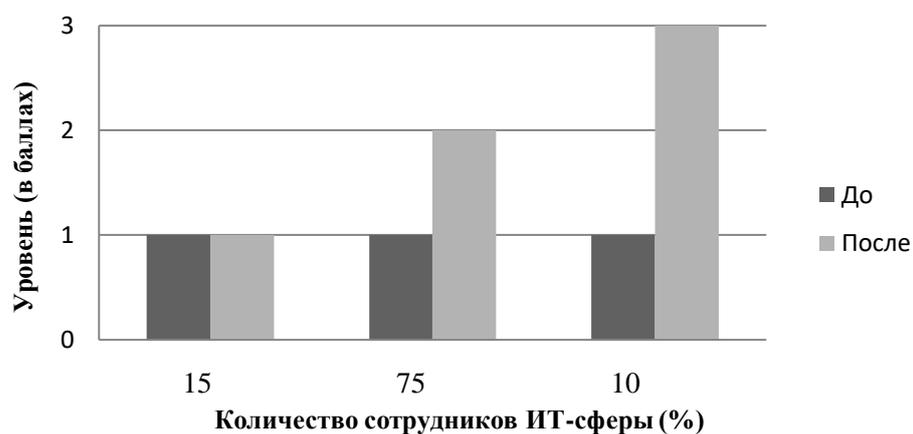
*Примечание – 1 балл – низкий уровень, 2 балла – средний уровень, 3 балла – высокий уровень

Рисунок 22. Изменение уровня компетенции «Поддержка/совместная работа» до и после реализации проекта

Согласно представленным данным на рисунке 22 после реализации проекта изменения произошли у 55% сотрудников, они достигли среднего уровня развития компетенции «Поддержка/совместная работа». Эти

сотрудники продемонстрировали готовность в необходимый момент проявить сочувствие и сопереживание. У остальных 45% сотрудников изменений не произошло, они остались на низком уровне. Данные сотрудники в межличностных отношениях испытывают затруднения в установлении контактов с людьми, не понимают эмоциональных проявлений и поступков, часто не находят взаимопонимания с окружающими, они гораздо более продуктивны при индивидуальной работе, чем при групповой,

С целью выявить уровень развития компетенции «Адаптация/преодоление» была использована методика «Экспресс-диагностика состояния стресса» (К. Шрайнер). Основные результаты представлены на рисунке 23.



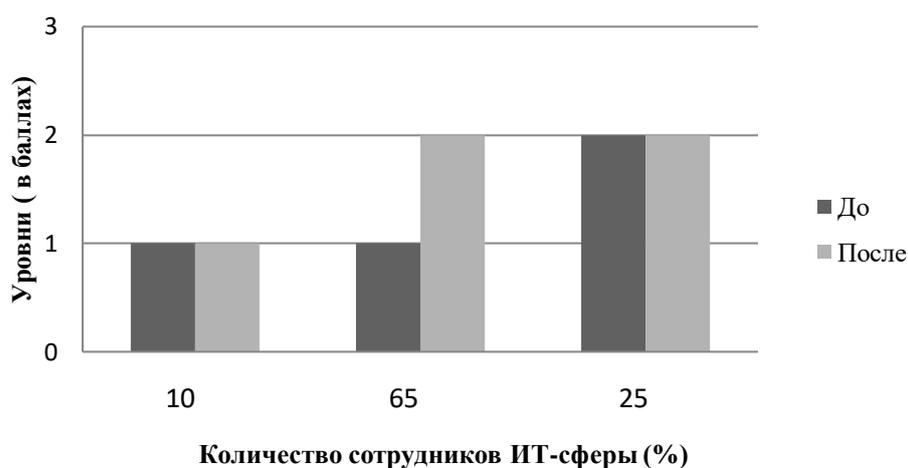
*Примечание – 1 балл – низкий уровень, 2 балла – средний уровень, 3 балла – высокий уровень

Рисунок 23. Изменение уровня компетенции «Адаптация/преодоление» до и после реализации проекта

Согласно представленным данным на рисунке 23 после реализации проекта изменения произошли у 85% сотрудников, они достигли среднего и высокого уровня развития компетенции «Адаптация/преодоление». Уровень развития стрессоустойчивости позволяет сотруднику оставаться спокойным даже в моменты сильного эмоционального напряжения, объективно анализировать ситуацию и искать несколько вариантов выхода из сложной ситуации. У остальных 15% сотрудников изменений не произошло, они

остались на низком уровне. Данные сотрудники продемонстрировали сильную эмоциональную восприимчивость, и не смогли применить навыки саморегуляции.

Для диагностики уровня развития компетенции «Предпринимательство/результативность» был использован тест «Готовность к риску» (М. Шуберт). Основные результаты представлены на рисунке 24.



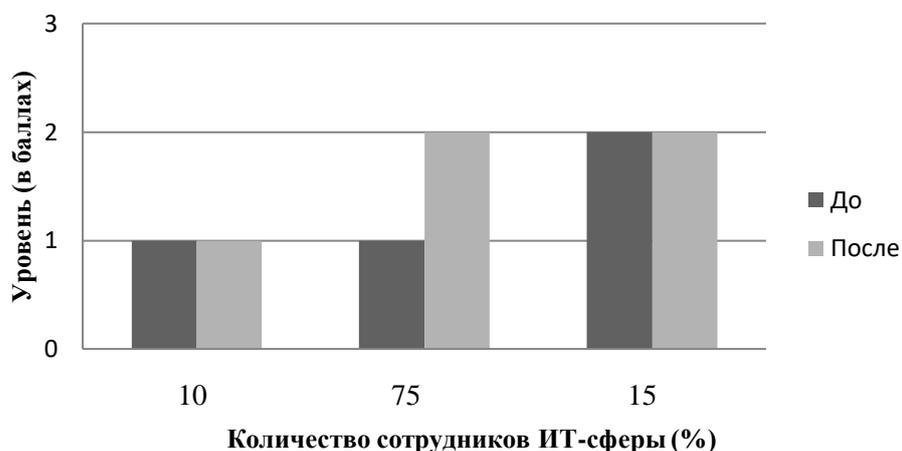
*Примечание – 1 балл – низкий уровень, 2 балла – средний уровень, 3 балла – высокий уровень

Рисунок 24. Изменение уровня компетенции

«Предпринимательство/результативность» до и после реализации проекта

Согласно представленным данным на рисунке 24 после реализации проекта изменения произошли у 90% сотрудников, они достигли среднего уровня развития компетенции «Предпринимательство/результативность». Эти сотрудники утвердительно ответили на следующие утверждения: «Чтобы избавиться от затяжной болезни я готов пойти на опасную для жизни операцию», «Я бы мог совершить прыжок с парашютом», «Я бы смог на другой день после бессонной ночи нормально работать», «Я бы смог после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом». У остальных 10% сотрудников изменений не произошло, они остались на низком уровне.

Для диагностики уровня развития компетенции «Анализ/интерпретация» была использована методика бизнес-кейс по управлению сотрудниками «Разработка способов воздействия на Ю. Малевина». Основные результаты представлены на рисунке 25.



*Примечание – 1 балл – низкий уровень, 2 балла – средний уровень, 3 балла – высокий уровень

Рисунок 25. Изменение уровня компетенции «Анализ/интерпретация» до и после реализации проекта

Согласно представленным данным на рисунке 25 после реализации проекта изменения произошли у 75% сотрудников, они достигли среднего уровня развития компетенции «Анализ/интерпретация». Эти сотрудники дали аргументированные ответы на 4–6 вариантов действий: сделали акцент на финансовой стороне вопроса, смогли отделить личные интересы от профессиональных. У остальных 25% сотрудников изменений не произошло, они остались на низком и среднем уровне.

На этапе реализации коммуникативного модуля был проведен дополнительный опрос сотрудников ИТ-сферы и их коллег для оценки результативности проведенных мероприятий по развитию организационной культуры. На рисунке 26 представлены изменения в результатах до и после проведения мероприятий.

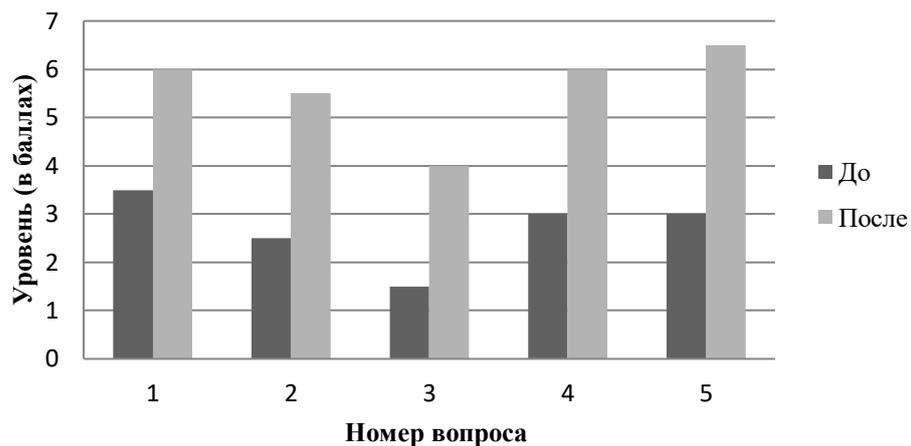


Рисунок 26. Изменение мнения сотрудников ИТ-сферы и их коллег об имидже до и после проведения мероприятий

Согласно представленным данным на рисунке 26 после реализации мероприятия по развитию организационной культуры, среднее значение повысилось с 2,7 баллов до 6 баллов. Сотрудники ИТ-сферы стали чувствовать заинтересованность коллег: их стали приглашать на обеды, предлагать помощь, интересоваться личными вопросами. Коллеги программистов изменили свое мнение об их имидже и отметили, что те стали более коммуникабельными, вежливыми и опрятными.

Для оценки результативности проекта мы сравнили результаты предпроектного исследования и контрольного эксперимента после реализации проекта по развитию управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы.

Исходя из результатов, можно сделать вывод, что после проведения проекта, повысился средний уровень представленных показателей у 78% сотрудников, а также появился высокий уровень по таким четырем показателям, как лидерство, креативность, организация и адаптация. Низкий уровень значительно понизился по всем показателям управленческих компетенций. Результаты изменения уровня развития показателей управленческих компетенций представлены в таблице 14.

Уровень развития показателей управленческих компетенций, %

| До проекта | | | Показатель | После проекта | | |
|------------|---------|---------|--|---------------|---------|---------|
| низкий | средний | высокий | | низкий | средний | высокий |
| 100 | - | - | Лидерство/принятие решений | 21 | 69 | 10 |
| 100 | - | - | Поддержка/совместная работа | 45 | 55 | - |
| 100 | - | - | Интерактивное взаимодействие/презентации | 33 | 67 | - |
| 85 | 15 | - | Анализ/интерпретация | 10 | 75 | - |
| 75 | 25 | - | Креативность/концептуальность | 10 | 82 | 8 |
| 90 | 10 | - | Организация/руководство | 30 | 60 | 10 |
| 100 | - | - | Адаптация/преодоление | 15 | 75 | 10 |
| 80 | 20 | - | Предпринимательство/результативность | 10 | 90 | - |

Для того, чтобы показать достоверные различия до и после реализации проекта у группы респондентов, имеющих сначала низкий уровень развития управленческих компетенций, а после достигших среднего уровня, нами был использован метод математической статистики t-критерий Стьюдента. Расчет t-критерия Стьюдента проводился по результатам проведенных методик в предпроектном исследовании и контрольном эксперименте у группы сотрудников, с которыми проходила реализация проекта.

Анализ низкого и среднего уровня развития управленческих компетенций показал, что $t_e=2,037$.

Полученное значение t_e (2,037) находится в зоне значимости ($p=0,001$). Это говорит о том, что выявлены статистически значимые различия между низким уровнем развития до реализации и средним уровнем развития управленческих компетенций после реализации проекта по развитию управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы.

Через три месяца после реализации проекта было проведено итоговое исследование для описания частных случаев (ниже представлены некоторые удачные из них).

1. Сотрудник 1 проявил инициативу и начал участвовать в управленческом проекте, представленном другой организацией. На данный

момент он чувствует себя комфортно, активно применяет знания, полученные в программе.

2. Сотрудник 2 стал руководителем пилотной группы проекта в сфере экологии. Защита окружающей среды – одна из его основных ценностей. В настоящий момент симбиоз из признания окружающих и внешней реализации ценности повысило уровень самооценки сотрудника (проводил диагностику самостоятельно).

3. Сотруднику 3 отдали в подчинение четыре человека. Это мотивировало его начать придерживаться дресс-кода организации, посещать корпоративные мероприятия.

4. Сотрудник 4 стал начальником ИТ-отдела и на данный момент проходит очные курсы по повышению управленческих навыков. Новая должность укрепляет чувство собственной значимости.

Таким образом, по результатам повторно проведенной диагностики у сотрудников ИТ-сферы, имеющих на начало реализации проекта низкий уровень, были получены следующие результаты. У всех сотрудников, участвующих в реализации проекта уровень развития управленческих компетенций повысился до среднего, что также подтверждает t-критерия Стьюдента на наличие статистически значимых различий. Это говорит о том, что выявленные социально-психологические условия проекта способствуют развитию управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы. Но для большей эффективности проекта и получения более высоких результатов уровня развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы необходима его доработка.

Первое, что хотелось бы отметить, это сделать этап индивидуального консультирования более длительным. На данный момент реализации этапа отведено 3 часа, в дальнейшем необходимо увеличить количество часов и включить в программу личные индивидуальные встречи. Это поможет более качественно проработать сложности, возникшие в ходе обучения. Помимо

этого, данная рекомендация позволит отследить успехи сотрудников ИТ-сферы через 3–6 месяцев после прохождения программы.

Таким образом, проект способствует развитию управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы, но для его большей эффективности и получения более высоких результатов необходима доработка тех моментов, которые на наш взгляд недостаточно были учтены в ходе разработки и реализации проекта.

Выводы по главе 2

Для развития управленческих компетенций нами была создана программа, целью которой является создание социально-психологических условий для развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы. Практическая значимость заключается в том, что программа по развитию управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы может быть внедрена в учебный процесс перехода сотрудников ИТ-отделов на управленческие должности и использована в работе организационных психологов.

Нами были выделены следующие социально-психологические условия для развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы:

- повышение мотивации сотрудников на дальнейшее развитие;
- реализация в образовательной работе с сотрудниками комплекса заданий, обеспечивающих формирование и развитие управленческих знаний;
- активизация коммуникативной деятельности сотрудников по итогам проведенной работы;
- демонстрация ценности живых коммуникаций;
- реализация мероприятия по развитию организационной культуры.

Процесс развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы представляет собой взаимосвязанную, последовательную реализацию четырех этапов разработанного нами проекта: ориентировочный, коммуникативный, развитие способности к организации процесса и индивидуальное консультирование. Каждый модуль включает в себя реализацию определенных социально-психологических условий.

Для сотрудников предлагается программа, рассчитанная на 40 часов, занятия могут проводиться 2–3 раза в неделю по 60 минут. Данную программу рекомендовано использовать в организациях, где присутствует необходимость перевода ИТ-специалиста на управленческую должность. Представленная программа включает теоретические знания в сфере

менеджмента, делового общения, лидерства и позволяет использовать их на практике. Программа разделена на модули, которые также входят в проектный этап.

После реализации проекта была проведена повторная диагностика, на основе которой мы можем сказать, что уровень развития управленческих компетенций повысился до среднего у 78% сотрудников, а также появился высокий уровень по таким четырем показателям, как лидерство, креативность, организация и адаптация. Низкий уровень значительно понизился по всем показателям управленческих компетенций.

Расчет t-критерия Стьюдента показал статистически значимые различия между низким уровнем развития до реализации и средним уровнем развития управленческих компетенций после реализации проекта по развитию управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы.

Была составлена рабочая тетрадь для выполнения домашних заданий на ориентировочном модуле.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе проведенного проектного исследования развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы были решены поставленные задачи.

Компетенции являются предметом социального конструирования в области организации профессиональной деятельности, они именно в качестве конструкторов включены как в организационную практику, так и в системы образования – во все социальные институты, значимые для большинства людей.

Основными теоретическими аспектами рассматриваемой проблемы являются:

- компетентностный подход (Р. Уайт, Д. Равен, Ж. Делор);
- поведенческий подход (Д. Клемп, Р. Ликерт, Дж. Мак Клелланд);
- системный подход (В.Г. Игнатова, Е.А. Климов, А.И. Турчинов, Л. Спенсер);
- психологические особенности сотрудников ИТ-сферы (Э.В. Дейкстра, К. Памин, Н.А. Попова, В.С. Бабий);
- управленческие компетенции (Р. Бояцис, Д. Равен, А. Фарнем и С. Уидетт; С. Холлифорд);
- модели управленческих компетенций (Г. Чисам и Г. Чиверс; Р. Эйченгер и М. Ломбардо; Д. Бартрам; М. Роббинсон и П. Спарроу).

Мы определили список управленческих компетенций: лидерство/принятие решений, поддержка/совместная работа, интерактивное взаимодействие/презентации, анализ/интерпретация, креативность/концептуализация, организация/руководство, адаптация/преодоление и предпринимательство/результативность.

Для сотрудников ИТ-сферы вопрос о развитии качеств, способствующих переходу на управленческие должности актуален. Несмотря на имеющееся количество научной литературы по развитию управленческих

способностей, обнаруживается дефицит практик и технологий, адаптированных под профессиональную и личностную специфику сотрудников ИТ-сферы.

После проведения предпроектного исследования было выделено три уровня развития управленческих компетенций: высокий, средний и низкий. Результаты показали, что не все сотрудники ИТ-сферы имеют четкое представление об управленческих компетенциях. Многие не до конца осознают и понимают, что входит в список данных компетенций. Также анализ результатов диагностики показал недостаточный уровень развития управленческих компетенций у сотрудников ИТ-сферы, поэтому необходима разработка проекта, который позволит создать социально-психологические условия для развития компетенций.

Для развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы нами была разработана программа, целью которой является создание социально-психологических условий для развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы.

Нами были выделены социально-психологические условия для развития управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы:

- повышение мотивации сотрудников на дальнейшее развитие;
- реализация в образовательной работе с сотрудниками комплекса заданий, обеспечивающих формирование и развитие управленческих знаний;
- активизация коммуникативной деятельности сотрудников по итогам проведенной работы;
- демонстрация ценности живых коммуникаций;
- реализация мероприятия по развитию организационной культуры;
- создание ситуаций взаимооценки и взаимопомощи действий сотрудников в совместной деятельности по типу сотрудничества.

Процесс развития управленческих компетенций представляет собой взаимосвязанную, последовательную реализацию четырех этапов

разработанного нами проекта: ориентировочный, коммуникативный, развитие способности к организации процесса и индивидуальное консультирование. Каждый модуль включает в себя реализацию определенных социально-психологических условий.

После реализации проекта была проведена повторная диагностика, на основе которой мы можем сказать, что уровень развития выделенных показателей повысился до среднего у 78% сотрудников, а также появился высокий уровень по таким четырем показателям, как лидерство, креативность, организация и адаптация. Низкий уровень значительно понизился по всем показателям управленческих компетенций.

Расчет t-критерия Стьюдента показал статистически значимые различия между низким уровнем развития до реализации и средним уровнем развития управленческих компетенций после реализации проекта по развитию управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы.

Была составлена рабочая тетрадь для выполнения домашних заданий на ориентировочном модуле.

Таким образом, можно утверждать, что выявленные социально-психологические условия проекта способствуют развитию управленческих компетенций сотрудников ИТ-сферы.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абульханова-Славская К.А. Деятельность и психология личности. М.: Наука, 1980. 335 с.
2. Алдаганова Р.В., Новоселова Н.Н. Кадровый потенциал предприятия и основные направления его совершенствования: тенденции и императивы управления бизнес-процессами и отраслевыми рынками в обеспечении устойчивого развития региона // Материалы всероссийской научно-практической конференции. Пятигорск, 2015. С. 12–14.
3. Андреева Ю.В. Взаимосвязь профессиональных и личностных качеств имиджа руководителя: дис. канд. психол. наук. Казань, 2014. 179 с.
4. Антохонова И.В. Методические подходы к исследованию локального рынка ИТ-услуг в информационном пространстве региона [Электронный ресурс] // Cyberleninka. 2017. № 2. С. 118–129. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-issledovaniyu-lokalnogo-rynka-it-uslug-v-informatsionno> (дата обращения: 28.03.2018).
5. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов. М.: Проспект, 2008. 581 с.
6. Бабий В.С. Учет типа личности при формировании ИТ-команд. Cyberleninka. 2017. № 2. С. 57–59. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/uchet-tipa-lichnosti-pri-formirovanii-it-komand> (дата обращения: 23.04.2018).
7. Белбин Р.М. Команды менеджеров: как объяснить успех или неудачу: Пер. с англ. М.: Гиппо, 2004. 210 с.
8. Болотова А.К., Жуков Ю.М. Психология коммуникаций: моногр. М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2015. 496 с.
9. Бьерн А. Бизнес-процессы: инструменты совершенствования: Пер. с англ. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
10. Глебов И.А. Понятие менеджмента и его характерные черты [Электронный ресурс]. StudFiles. URL: <https://studfiles.net/preview/2890801/> (дата обращения: 24.09.2019).

11. Гумниц Ю.В. Совершенствование организационных механизмов внедрения информационных технологий управления: автореферат дис. канд. эконом. наук. М., 2011. 24 с.
12. Дейкстра Э. Дисциплина программирования: Пер. с англ. М.: Мир, 1978. 275 с.
13. Зеер Э.Ф. Психология профессий: учеб. пособие для вузов. М.: Академический Проект, 2005. 399 с.
14. Игебаева Ф.А. Социология: учеб. пособие для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2012. 235 с.
15. Канаева Н.А. Активность как ценное качество самоопределяющейся личности // Материалы международной научной конференции (г. Москва, февраль 2012 г.). М.: Буки-Веди, 2012. С. 102–104.
16. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник. М.: НИЦ ИНФРА, 2015. 524 с.
17. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения. М.: Юнити-Дана, 2005. 415 с.
18. Латифуллина Г.Р. Организационное поведение: практикум. СПб.: Питер, 2006. 272 с.
19. Леонтьев А.А. Психология общения. М.: Смысл, 1997. 365 с.
20. Лысько М.А. Мое образование: Личные качества специалиста в сфере ИТ и телекоммуникаций [Электронный ресурс]. Портал «SuperJob». URL: https://моеобразование.ru/lichnye_kachestva_spetsialista_v_sfere_it_technologiy.html (дата обращения: 28.03.2018).
21. Маслоу А. Мотивация и личность: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2012. 352 с.
22. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы: Пер. с англ. М.: Смысл, 1999. 425 с.
23. Мелещенко А.И. Высокомерие программистов как отпечаток профессии [Электронный ресурс]. Образовательный портал «Дев Бай

Медиа». URL: <https://dev.by/lenta/main/vysokomerie-programmistov-kak-otprechatok-professii> (дата обращения: 28.03.2018).

24. Москалева О.Г. Информационные технологии в экономике [Электронный ресурс]. Электронное учебное пособие. Сайт Оренбургского государственного университета. URL: <http://cde.osu.ru/demoversion/course157/index.html> (дата обращения 09.04.2018).

25. Орел Е.А. Особенности интеллекта профессиональных программистов: автореферат дис. канд. психол. наук. М., 2007. 25 с.

26. Парыгин Б.Д. Социальная психология: Проблемы методологии, истории и теории. СПб.: ИГУП, 1999. 592 с.

27. Петровский А.В., Ярошевский М.Г. Основы теоретической психологии: учеб. пособие для вузов. М. : ИНФРА-М, 1998. 528 с.

28. Пиз А., Пиз Б. Новый язык телодвижений: Пер. с англ. М.: Эксмо-Москва, 2006. 416 с.

29. Попова Н.О. Компьютерные игры: взгляд психоаналитика [Электронный ресурс]. URL: <http://psychoanalitiki.ru/computers-games.html> (дата обращения: 28.03.2018).

30. Психология (словарь). Под ред. Петровского А.В. М.: Политиздат, 1990. 494 с.

31. Распоряжение Правительства РФ от 1 ноября 2013 г. № 2036: «Стратегия развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014–2020 годы и на перспективу до 2025 года» [Электронный ресурс]. Официальный сайт Правительства Российской Федерации. URL: <http://government.ru/docs/8024/> (дата обращения: 28.03.2018).

32. Рассел Д. Невербальное общение: Пер. с англ. М.: Эксмо-Москва, 2012. 860 с.

33. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии. СПб.: Издательство «Питер», 2000 г. 712 с.

34. Рыженкова И.А. Полный курс МВА: Профессиональные навыки менеджера. М.: Эксмо, 2011. 228 с.

35. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. М.: Интел-Синтез, 2005. 218 с.
36. Уорнер Т. Собака: Язык телодвижений: Пер. с англ. М.: Эксмо-Москва, 2008. 208 с.
37. Шепель В.М. Имиджелогия: Как нравиться людям. М.: Народное образование, 2012. 12 с.
38. Ширинкин К.Ю. Как становятся программистами? 12 интервью с экспертами [Электронный ресурс]. Образовательный портал. URL: <https://mkdev.me/posts/kak-stanovyatsya-programmistami-12-intervyu-s-ekspertami> (дата обращения: 28.03.2018).
39. Экман П. Психология эмоций: Пер. с англ. М.: Москва, 2013. 240 с.
40. Berry M. IT Management: Principles and Software [Электронный ресурс]. IT manager Daily. URL: <http://www.itmanagerdaily.com/it-management/> (дата обращения: 06.08.2019).
41. Bjorn A., Pettersen P. The Benchmarking Handbook: Step-by-Step Instructions. L.: Chapman & Hall, 1996. 167 p.
42. Eichinger R.W., Lombardo M.M. The 6Qs of Leadership – A blueprint for enduring success at the top. Minneapolis // Lominger Limited, Inc., 2004. P. 189–210.
43. Golberg L.R. The development of markers for the Big-Five factor structure // Psychological Assessment. 1992. P. 53–61.
44. Heyn R. Six features of a successful CIO [Электронный ресурс]. OSP. URL: <https://www.osp.ru/cio/2013/05/13035714/> (дата обращения: 30.08.2019).
45. Lippman W. INTRODUCTION TO THE TRANSACTION EDITION // Public Opinion. N. Y.: 1966. 66 p.
46. Lombardo M.M., Eichinger R.W. The Leadership Architect norms and validity report. Minneapolis // Lominger International: A Ferry Company, 2003.

47. Lombardo M.M., Eichinger R.W. The leadership machine: Architecture to develop leaders for any future. Minneapolis // Lominger International: A Ferry Company, 2002. P. 250–293.

48. Parnin C. Scientists Begin Looking at Programmers' Brains: The Neuroscience of Programming [Электронный ресурс]. OSP. URL: <https://www.huffpost.com/entry/scientists-begin-looking-9981> (дата обращения: 28.03.2018).

49. Robinson M., Sparrow P., Clegg C. Forecasting future competency requirements: a three phase methodology // Personnel Review. 2007. 22 p.

50. Rolstadas P., Asbjorn A. Performance Management: A Business Process Benchmarking Approach. L.: Chapman & Hall, 1995. 237 p.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Бизнес-кейс по управлению сотрудниками «Разработка способов воздействия на Ю. Малевина»

Цель: оценить способность сотрудника к тактическим решениям.

Инструкция. На основании анализа ситуации проанализировать причины изменения поведения Ю. Малевина (имя вымышлено). Разработать способы воздействия на Ю. Малевина для изменения его поведения, заполнить таблицу «Оценка причин поведения».

Описание ситуации:

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 2009 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года. Однако за последний год отношения Ю. Малевина с коллегами стали натянутыми. Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3%. У его коллег брак не превышает 1,5%.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

Сотруднику предлагается заполнить таблицу 1, в которой представлены возможные варианты действий руководителя организации. Необходимо проанализировать каждый предложенный вариант, оценить его приоритетность и аргументировать свой ответ.

«Разработка способов воздействия на Ю. Малевина»

| Варианты действий | Да | Нет | Почему? |
|--|----|-----|---------|
| Перевести Малевина на другую работу. | | | |
| Уволить Малевина. | | | |
| Отстранить Малевина от работы, сообщив о своей озабоченности. | | | |
| Спросить коллег Малевина как они объясняют причины ухудшения его работы. | | | |
| Оставить все как есть еще на 6 месяцев. | | | |
| Проанализировать свое поведение как менеджера. | | | |
| Повысить Малевина, так как она работает на своей должности более 6 лет. | | | |
| Другие варианты. | | | |

Общая оценка осуществляется путем анализа аргументированных ответов сотрудника на предложенные варианты действий. Сотруднику присваивается 1 балл за каждый развернутый, логический и аргументированный ответ.

Высокий уровень балла по шкале (3 балла) присваивается, если сотрудник дал логический, аргументированный ответ на 7–9 вопросов. Средний уровень (2 балла) – количество аргументированных ответов равно 4–6. Низкий уровень (1 балл) – количество аргументированных ответов равно 1–3.

**ПРОГРАММА
«РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КОМПЕТЕНЦИЙ СОТРУДНИКОВ
ИТ-СФЕРЫ»**

ПЕРВЫЙ МОДУЛЬ



РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ УЧАСТНИКА

ФНО

Красноярск, 2019

ТЕСТОВОЕ ЗАДАНИЕ

Инструкция:

В зависимости от того, согласны ли вы с утверждениями, представленными ниже, ответьте «Да» (выделить жирным) или «Нет».

Группа А:

- Ваш день богат событиями: вы можете посмотреть два фильма, спектакль, прочитать книгу и прийти только на одну из пяти назначенных встреч
- Отсутствие в доме радио, телевизора и телефона производит на вас удручающее впечатление
- Количество ваших друзей и знакомых постоянно растет
- Вы легче запоминаете лица, случаи, биографии, чем даты, формулы и чужие мысли
- Вы любите веселые компании и совершенно беспомощны перед лицом одиночества
- Вы любите шутить, обсуждать свежие сплетни, рассказывать анекдоты. Как правило, вы не конфликтны
- Вы любите выступать перед публикой и предпочитаете находиться в центре всеобщего внимания
- Вы всегда в курсе всех последних событий
- Вы быстро сходитесь с незнакомыми людьми, хорошо ориентируетесь в незнакомой ситуации
- Ваши решения очень часто скоропалительны
- Поездки в другие города доставляют вам большое удовольствие
- Вы не в состоянии осуществить и десятой доли всех ваших планов, намерений и идей
- Вам не очень нравятся постоянно беспокоящиеся о вашем здоровье люди, особенно если вы их об этом не просите
- Для вас жизненно необходимо производить хорошее впечатление на окружающих

Группа Б:

- Важное для вас решение может быть изменено или отложено под влиянием различных событий
- Вам приятно предаваться воспоминаниям. На вас производит сильное впечатление просмотр хорошего спектакля, фильма

-
- У вас немного друзей, вас не привлекают незнакомые компании
 - Вы лучше запоминаете какую-то ситуацию в целом, подробности часто ускользают от вас
 - Громкий шум, смех, музыка раздражают вас
 - Вы предпочитаете носить только те вещи, которые, на ваш взгляд, вам идут, пусть даже их будет немного
 - Вы любите фотографироваться, вам нравятся украшения и красивые сувениры
 - Вы любите готовить
 - Вы предпочтете компанию, где можно остаться незамеченным (уединиться), той, где постоянно нужно быть у всех на виду
 - Вам трудно быстро приспособиться к новой обстановке, ситуации, коллективу
 - Вы достаточно принципиальный человек
 - Вы ипохондрик. Постоянные мысли о своем здоровье и страх заболеть угнетают вас
 - Вы способны долго обдумывать занимающий вас вопрос, прежде чем принять окончательное решение
 - Иногда вас считают немного странным, но вы не обращаете на это внимания

Ключ к тесту

Если в анкете больше положительных ответов на утверждения группы А, то Вы ярко выраженный экстраверт, если группы Б – интроверт.

Если количество положительных ответов в обеих группах приблизительно одинаково, Вы – амбиверт и для Вас характерны признаки как одного, так и второго типа.

ЗАДАНИЕ 1. Как проявляют себя в деловом общении экстраверты и интроверты?

ЗАДАНИЕ 2. Вам необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Как проявляется моя доминирующая установка в личной жизни?

2. Как проявляется моя доминирующая установка в профессиональной сфере?

3. Кого из своих коллег я могу отнести к «своей» доминирующей установке? По каким признакам?

4. Кого из своих коллег я могу отнести к полярной установке? По каким признакам?

5. Какие качества полярной установки мне хотелось бы приобрести?

ЗАДАНИЕ 3. В чем сущность позитивного мышления?

ЗАДАНИЕ 4. Переформулируйте негативные фразы на позитивные или нейтральные:

- (-) Чтобы добиться успеха нужно тяжело работать
 - (+)
 - (-) У меня нет денег на этот проект

- (+)
- (-) Я не успел выполнить Ваше поручение
- (+)
- (-) Успешные люди - заносчивые и высокомерные
- (+)
- (-) Вы уволены
- (+)

ЗАДАНИЕ 5. Изучите памятки по невербальному общению, представленные ниже

| | |
|--|---|
| Жесты уверенности | <p>кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются;</p> <p>кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят;</p> <p>во время передачи информации локти не прижаты к туловищу;</p> <p>руки в карманах, большие пальцы снаружи;</p> <p>одна рука обхватывает другую в области ладони</p> |
| Жесты неуверенности, раздражения | <p>прижатые вплотную к бокам локти;</p> <p>ёзжание в кресле;</p> <p>одной рукой человек поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой, браслет часов или манжет;</p> <p>человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины);</p> <p>потирание уха</p> |
| Жесты, выражающие агрессивность | <p>тесно сплетенные пальцы рук, особенно если руки находятся на коленях;</p> <p>поза на стуле «верхом»;</p> <p>руки в карманах, большие пальцы снаружи: у мужчин – амбициозность, у женщин – агрессивность</p> |
| Жесты несогласия | <p>боковой взгляд – жест недоверия (в случае когда взгляд отводится и возвращается вновь, подобное движение воспринимается партнером как жест несогласия);</p> <p>прикосновение к носу или легкое потирание его – чаще проявляется при наличии в переговорах или дискуссии контраргументов;</p> <p>ноги у сидящего направлены к выходу – желание уйти;</p> <p>такое же желание проявляется тогда, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону</p> |
| Жесты, относящиеся к оценке получаемой информации | <p>рука у щеки;</p> <p>один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент);</p> <p>почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании со взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге);</p> <p>почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение);</p> <p>манипуляции с очками;</p> <p>рука поглаживает шею – недовольство, отрицание, гнев</p> |

| <i>Жесты</i> | <i>Возможная интерпретация</i> |
|---|---|
| Партнер во время разговора стремится опереться или прислониться к чему-нибудь | Нуждается в поддержке, ситуация для него непонятна, не может найти нужный ответ |
| Человек стоя опирается руками о стол, стул и пр. | Ощущает неполный контакт |
| Руки в карманах, за спиной либо скрещены на груди | Человек замкнут |
| Ладони рук в поле зрения партнера по общению | Человек открыт для общения |
| Лицо чуть наклонено вбок и опирается на ладонь или кулак | Внутренний монолог, скука |
| Указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот | Подозрительность, скрытность, недоверие |
| Скрещенные руки с пальцами, плотно обжимающими предплечья (обхватывание руками) | Негативно подавленное отношение к ситуации |
| Скрещенные руки и ноги у сидящего человека | Нежелание вступать в контакт, демонстративность |
| Ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол) | Властность, психологическое давление на партнера |
| Закладывание рук за голову | Уверенность в себе, превосходство над другими, доминирование |

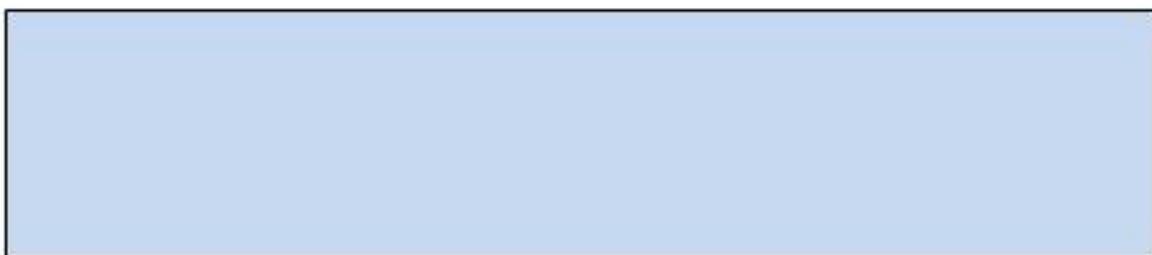
ЗАДАНИЕ 6. Рассмотрите картинки. Что вы можете рассказать об изображенных на них людях?



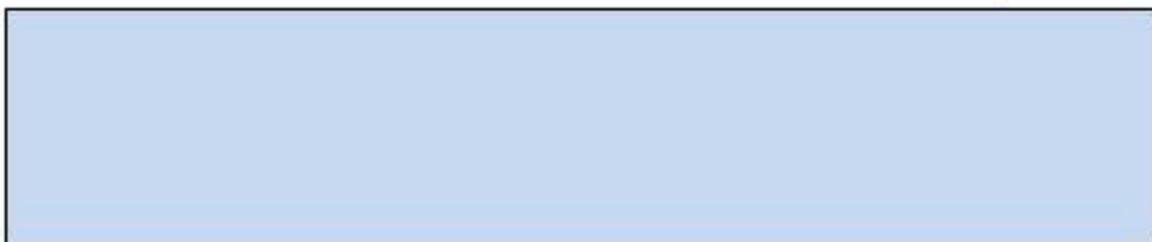
СИТУАЦИЯ № 1



СИТУАЦІЯ № 2



СИТУАЦІЯ № 3





СИТУАЦИЯ № 4

ЗАДАНИЕ 7. Эффективными считаются открытые вопросы. Отметьте их, выбрав из списка ниже:

1. Каково Ваше мнение?
2. Каким образом?
3. Сколько стоят ваши услуги?
4. В течение какого срока я смогу получить свой товар?
5. Почему?
6. Как?
7. Сколько человек у вас в группе?
8. Вы хотите отказаться от нашего предложения?
9. Вас больше всего интересует график работы?
10. Если Вы займете эту позицию, то какими будут Ваши первые действия?
11. Что следует предпринять, чтобы изменить ситуацию?
12. Какой результат был бы приемлем для Вас?

ЗАДАНИЕ 8. Назовите основные этапы делового общения.

ЗАДАНИЕ 9. Какими фразами можно повысить эмоциональный тонус собеседника?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

ЗАДАНИЕ 10. Подберите 6 синонимов к слову «СКАЗАЛ»

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

ЗАДАНИЕ 11. Вам предстоит важный разговор по телефону. Вам предстоит позвонить высококвалифицированному профессионалу и уговорить его принять предложение о работе в Вашей компании, но за очень низкую заработную плату. Подготовьтесь к деловой беседе по телефону. Постарайтесь ответить на следующие вопросы:

1. Какую главную цель я ставлю перед собой в предстоящем телефонном разговоре?

2. Могу ли я вообще обойтись без этого разговора?

3. Готов ли к обсуждению предполагаемой темы мой будущий собеседник?

4. Уверен ли я в благополучном исходе разговора?

5. Какие вопросы я должен задать?

6. Какие вопросы мне может задать собеседник?

7. Какой исход переговоров устроит (или не устроит) меня, его?

8. Какие приемы воздействия на собеседника я могу использовать во время разговора?

9. Как я буду вести себя, если мой собеседник:

- решительно возразит, перейдет на повышенный тон;
- не отреагирует на мои доводы;
- проявит недоверие к моим словам, информации.

ЗАДАНИЕ 12. Что такое конструктивный конфликт?

ЗАДАНИЕ 13. Приведите пример конструктивного и деструктивного конфликтов

Конструктивный:

Деструктивный:

ЗАДАНИЕ 14. Опишите конфликтную ситуацию из личного профессионального опыта, выделите стороны конфликта, их мотивы и позиции. Предложите несколько вариантов решения конфликта.

Описание:

Стороны конфликта:

Мотивы сторон:

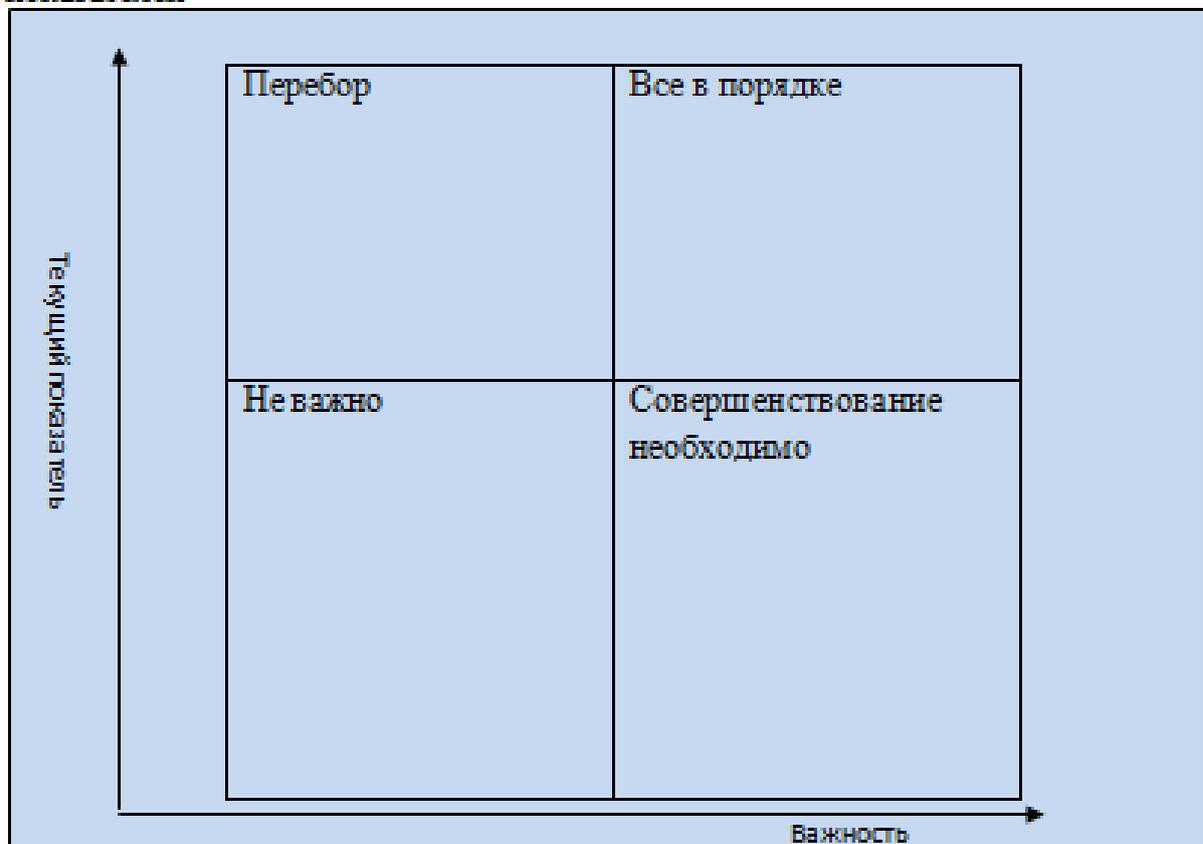
Позиции сторон:

Варианты решения:

ЗАДАНИЕ 15. Какие методы преодоления психологического напряжения наиболее приемлемы для Вас?

ЗАДАНИЕ 16. Приведите примеры бизнес-процессов

ЗАДАНИЕ 17. Распишите любой бизнес-процесс, используя матрицу показателей



ЗАДАНИЕ 18. Проанализируйте существующие проблемы в бизнес-процессах организации и рассмотрите несколько причин ее возникновения, заполнив «рыбий скелет»



Главная категория 1:

Причина

Причина

Причина

Главная категория 2:

Причина

Причина

Причина

Главная категория 3:

Причина

Причина

Причина

Главная категория 4:

Причина

ЗАДАНИЕ 19. Придумайте по 5 вариантов решения к каждой проблеме:

Как убедить неспортивного человека совершить поход на Эверест?

-
-
-
-
-

Как нематериально мотивировать работника?

-
-
-
-
-

Как улучшить климат в организации?

-
-
-
-
-

ЗАДАНИЕ 20. Опишите организационную проблему, затрагивающую несколько отделов Вашей организации. Создайте межфункциональную группу, аргументировав выбор каждого обозначенного сотрудника.

