

Министерство образования Республики Беларусь  
Учреждение образования «Витебский государственный  
университет имени П.М. Машерова»

**С.М. Стародынова**

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ  
АСПЕКТЫ ЭФФЕКТИВНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА**

*Монография*

*2-е издание*

*Витебск  
ВГУ имени П.М. Машерова  
2025*

УДК 005.32

ББК 88.566

C77

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 3 от 22.12.2025.

Одобрено научно-техническим советом ВГУ имени П.М. Машерова. Протокол № 11 от 24.11.2025.

Автор: доцент кафедры психологии ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат психологических наук, доцент **С.М. Стародынова**

Р е ц е н з е н т ы :

действительный член Ассоциации профессоров  
славянских стран (АПСС/APSC),  
доктор педагогических наук, профессор *Н.С. Вислобокова*;  
кандидат психологических наук, доцент *Т.Е. Косаревская*;  
кандидат психологических наук (Российская Федерация) *М.Е. Шмуракова*

### **Стародынова, С.М.**

**C77**      Психологические аспекты эффективного менеджмента :  
монография / С.М. Стародынова. — 2-е изд. — Витебск : ВГУ имени  
П.М. Машерова, 2025. — 115 с.  
ISBN 978-985-30-0292-8.

Данная монография посвящена анализу основных психологических особенностей инновационного менеджмента. Детально рассматриваются некоторые психологические аспекты менеджмента знаний, проведено экспериментальное исследование интеллектуальной лабильности студентов-менеджеров. Автором сделан конструктивный анализ и синтез научных литературных источников, апробирована методика «Интеллектуальная лабильность», проведен эксперимент. *Способность продуктивно мыслить становится одной из самых значимых психологических характеристик, необходимых для адаптации в современном мире, где приходится принимать разумные и нестандартные решения в быстро меняющихся условиях.* Имеет большое значение аналитическое мышление, мотивация к успеху, ответственность, самосовершенствование, интеллектуальная лабильность.

Научное издание адресовано психологам, студентам-менеджерам, преподавателям УВО и всем, кто интересуется данной проблемой.

УДК 005.32  
ББК 88.566

ISBN 978-985-30-0292-8

© Стародынова С.М., 2025  
© ВГУ имени П.М. Машерова, 2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
ГЛАВА 1. КОНЦЕПЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	7
1.1 Функциональный подход .....	7
1.2 Инновационный подход .....	8
1.3 Личностный подход .....	12
1.4 Ситуационный (поведенческий) подход .....	23
1.5 Информационный подход .....	24
ГЛАВА 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА .....	27
2.1 Эффективный подбор персонала .....	27
2.2 Мотивация сотрудников .....	32
2.3 Корпоративная культура .....	34
2.4 Корпоративные коммуникации .....	35
ГЛАВА 3. ЭКОНОМИКА ЗНАНИЙ — ОСНОВА ИННОВАЦИОН- НОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	39
3.1 Знания — основное конкурентное преимущество организации ....	39
3.2 Менеджмент знаний — новый вектор в управлении органи- зацией .....	41
3.3 Управление знаниями в организации .....	46
3.4 Проблема внедрения знаний в действия организации .....	51
ГЛАВА 4. СТРАТЕГИЯ УСПЕШНОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	53
4.1. Планирование карьеры и делового успеха .....	53
4.2 Предпосылки делового успеха .....	56
4.3 Структура эффективной деятельности .....	57
4.4 Составляющие деятельности, ведущие к успеху .....	60
4.5 Технологии самовоспитания личности .....	62
4.6 Технология «Драконизм» .....	67
4.7 Технология «Развитие творческого потенциала» .....	69
ГЛАВА 5. ЗАКОНЫ УСПЕШНОГО МЕНЕДЖМЕНТА .....	73
5.1 Формула делового успеха: IQ+ EQ+ RQ .....	73
5.2 Законы делового успеха .....	74
5.3 Технология исполнения желаний .....	78
ГЛАВА 6. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ ЛАБИЛЬНОСТЬ (ЭКСПЕРИ- МЕНТ) .....	79
6.1 Сравнительный анализ интеллектуальной лабильности сту- дентов-менеджеров .....	79

ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	84
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	87
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	91
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Методика Майерс – Бриггс, опросник Кейрси	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Оптимальная модель личности менеджера .....	98
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Методика «Интеллектуальная лабильность» ...	100
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Психологический портрет личности .....	104
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Графология почерка .....	111

## **ВВЕДЕНИЕ**

Автор выражает особую признательность и благодарность своим последователям и достойным ученикам: Пригожей Татьяне, Демчило Наталии, Кочетковой Ирине, Михайловой Марине, Лигачеву Игорю

Начало нового тысячелетия ознаменовано вступлением общества в такую стадию развития, когда знания становятся основным источником конкурентных преимуществ личностей и организаций. Девиз нового информационного века — **интеллектуальная конкурентоспособность**. Образование и наука как основные составляющие накопленного интеллектуального капитала непосредственно связаны с профессиональной информацией. Существенную роль в образовании играют информационные системы, способствующие эффективному использованию накопленных знаний. Сейчас компьютер стал частью «интеллекта» человека, его памятью, системой поиска хранения и потребления информации, инструментом электронной связи. Информация, методы ее использования, собственные наработки являются интеллектуальным капиталом индивида и входят в состав его личного человеческого капитала.

На макроуровне информационные системы и технологии соответствуют уровню развития страны и качеству жизни граждан. Достижение определенного этапа развития связано с эффективным использованием информационных систем и технологий в экономике, управлении, бизнесе, науке, производстве, повседневной жизни. Поэтому такая экономика и получила название **информационной или экономики знаний**.

На новом этапе общественной эволюции большая часть времени будет затрачиваться на создание, хранение, обработку, распространение знаний для их последующего применения. Поэтому *успех деятельности современных передовых организаций существенно зависит от подходов к управлению знаниями*. Под управлением знаниями сегодня понимается совокупность оперативных и стратегических управленческих усилий, направленных на увеличение эффективности использования интеллектуального капитала организации в целях повышения результативности деятельности.

В работе структурируются и систематизируются основные понятия и определения в **области управления знаниями**.

Современное состояние общества в значительной степени зависит от успешных людей, принимающих социально значимые решения, способных определиться в выборе целей, содержания, методов деятельности. Это требует не только нового качества управления, но и инновационной (самооб-

разовательной) парадигмы подготовки менеджеров. Основу новой парадигмы составляют субъект-субъектные диалогические отношения преподавателя и студентов, самостоятельная управляемая работа, развитие творческого, системного, созидающего мышления будущих руководителей-профессионалов. Новые образовательные технологии позволяют разработать алгоритм осознанного действия и успешного решения проблем. Дж. Макклеланд, автор книги «Общество достижения», исследовал «жажду успеха» как психологическую черту и установил, что она слагается из следующих компонентов:

- готовности нести ответственность за свои решения, умения поставить цель и достичь ее собственными силами;
- склонности к умеренному риску, *ставки на собственные знания и умения, а не на случай*;
- умения за каждым решением видеть конкретный результат. На современном этапе выделяются различные подходы, определяющие пути и способы достижения успеха менеджерами.

Обычно успех рассматривается как событие, получившее социальную или общественную оценку. Психология успеха относительно профессиональной деятельности, в которую включена личность, — это психология управления своим профессиональным поведением. Во время подготовки данной работы был проведен научный эксперимент, определяющий зависимость достижения успеха от интеллектуальных способностей у студентов-менеджеров ВФ УО ФПБ «Международный университет “МИТ-СО”» и студентов-менеджеров УО «ВГТУ».

Наполеон Хилл подчеркивает, что «успех нельзя поймать», его достигают, «усваивая и применяя законы, которые так же неизменны, как законы всемирного тяготения». Важнейший закон успеха — космический закон подобия, который определяет качество и уровень жизни каждого человека. Успех сопутствует тому человеку, который сможет создать *благотворное поле удачи в своем сердце и использовать приобретенный интеллектуальный капитал в своей профессиональной деятельности*.

# ГЛАВА 1. КОНЦЕПЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1 ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Профессиональная управленческая деятельность имеет давнюю историю и глубокие традиции, отражающие специфические требования к менеджменту. Существуют различные подходы, позволяющие определить закономерные различия эффективного менеджмента от неэффективного. Все эти подходы можно объединить в четыре основные группы: функциональный, инновационный, личностный и ситуационный.

**Функциональный подход** определяет функции менеджера. При этом основой для выделения функций, под которыми понимается совокупность однородных задач, решение которых необходимо для обеспечения нормальной жизнедеятельности системы, выступает структура деятельности менеджера. Известные теоретики менеджмента *П. Друкер* и *Б. Ньюмен* разделяют все множество функций руководителя на *технические функции* и *функции управления людьми*.

*В.Ф. Рубахин* и *А.В. Филиппов* выделяют *общие* (определение целей и основных направлений деятельности организации) и *специальные* (планово-экономические, кадровые, технологические) функции. Как правило, развернутые перечни функций не имеют принципиальных различий между собой. К немногочисленным исключениям относятся взгляды, утверждающие многофункциональный характер деятельности менеджера.

В большинстве случаев функциональные характеристики деятельности менеджеров связаны с осознанием и формулированием миссии организации, постановкой целей и их последующей конкретизацией в задачах, управлением ресурсами, необходимыми для достижения целей, контролем процессов во внешней и внутренней среде организации.

Обобщая перечни функций руководителя, выделяемых в работах *А. Файоля*, *И.П. Волкова*, *Е.С. Кузьмина*, *Ю.И. Емельянова*, *Г. Купца*, *С.О. Доннела* и многих других, можно назвать 12 функций, отражающих структуру и специфику профессиональной деятельности менеджера:

- 1) *познания* — познание человека, группы, организации, ее внутренней и внешней среды, актуальной ситуации управления;
- 2) *прогноза* — определение основных направлений и динамики развития управляемых переменных;
- 3) *проектирования* — определение миссии, целей и задач организации, программирование и планирование деятельности;
- 4) *коммуникативно-информационную* — формирование, структурирование и сохранение коммуникационных сетей, сбор, преобразование и

направление в коммуникационные сети необходимой для управления информации;

5) *мотивации* — рациональное воздействие на совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность и определяющих направленность деятельности субъекта и объекта управления;

6) *руководства* — принятие ответственности за предлагаемые решения и их последствия на основе нормативных актов либо внутриорганизационных соглашений;

7) *организации* — реализация целей и задач управления;

8) *обучения* — передача необходимых знаний, навыков и умений персоналу организации;

9) *развития* — целесообразное изменение психологических переменных личности и группы;

10) *оценки* — формирование и применение норм и стандартов деятельности;

11) *контроля* — отражение соответствия актуального состояния организации целям управления;

12) *коррекции* — внесение необходимых изменений в цели и программу управления.

**Многофункциональность деятельности менеджера** показывает ее сложность и специфику и требует учета при организации профессионального отбора. Другими словами, при проведении процедур профессионального отбора руководителей с позиций функционального подхода оценивается готовность претендентов — *эффективно выполнить именно те функции, которые являются характерными для предполагаемой должности*.

## 1.2 ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Менеджеры не только разрабатывают стратегии, но и реализовывают их. Если руководители организации не имеют исчерпывающего представления о ценностях, значимых для работников, стратегия развития компании часто оказывается неудачной. Неважно, насколько блестяще проведен анализ, на котором основана стратегия, ведь именно люди — от высшего звена управления до рядовых сотрудников — должны понимать данную стратегию и применять ее на практике. Это происходит только в том случае, если стратегия соответствует системе ценностей работников.

Под ценностями следует понимать не экономические выгоды, не удачные инвестиции, не денежные компенсации акционерам, а корпоративные, общечеловеческие, семейные ценности. Речь идет о *человеческом факторе*, а не о материальной стороне дела. И этот фактор сегодня находит широкое признание во всем мире. Об этом свидетельствуют и страницы корпоративных веб-сайтов. Ценности имеют значение, так как они служат основой для принятия решений и выполнения действий.

Управление ценностями компании осуществляется на основе теории Клера В. Грейвза, которая определяет причины возникновения конфликтов, расширяет возможности мотивации стимулирования персонала. Известную уже с середины прошлого века теорию иерархии потребностей А. Маслоу (пять уровней) можно расширить и уточнить с помощью восьми уровней развития ценностей К. Грейвза, которые определяют системы мышления и поведение всех лиц, причастных к данной организации.

Менеджмент ценностей — направление в менеджменте, указывающее на мотивацию сотрудников, развитие их способностей и продвижение инновации с целью оптимизации работы организации. Пионером в данной области был Лоуренс Д. Майлз, разработавший в 1940–1950 гг. технику анализа ценностей. По мере развития метод стал применяться не только по отношению к товарам, но и к услугам, проектам, административным процедурам.

Не секрет, что у внутренних и внешних клиентов любой компании разные точки зрения на то, что такое ценности. Целью менеджмента ценностей является сглаживание этих различий, с тем чтобы помочь организации добиться большего успеха в достижении своих целей при использовании минимального количества ресурсов.

Менеджмент ценностей отличается от других подходов к менеджменту тем, что включает такие понятия, которые обычно сложно объединить:

- работа в команде, коммуникация (стремление людей работать вместе на общую цель);
- атмосфера на рабочем месте, способствующая креативности и инновациям;
- интерес к потребностям клиента;
- поощрение изменений: вызов постоянству и внесение положительных изменений в организации;
- учет внешних условий, в которых существует организация и на которые менеджмент может оказать большое влияние.

Существуют три слоя проявления ценностей компании — *поверхностный, скрытый, глубинный*.

Первый слой — *поверхностные ценности*. Это известные всеобщие ценности, положения морали и поведенческие правила. Они основываются на законах и здравом смысле. Такие ценности устанавливают нормы поведения сотрудников корпорации, служат ключом к характеру их работы. Они определяют наши приоритеты. Стратегия периодически «сканируется», изменяется миссия компании и видение ее развития, система поощрения сотрудников, поведенческие кодексы, социальные структуры... На основе поверхностных ценностей люди строят отношения и разрешают конфликты, формируют значимые правила и нормы поведения для выживания в окружающей среде.

Второй слой — *скрытые ценности*. Сущность скрытых ценностей — анализ причин связи определенных действий с поверхностными ценностя-

ми, выявление причин существования в организации устоявшихся убеждений, отношений и традиций. Человек старается выявить смысл всего в действии — от причины появления того или иного действия до результата. Скрытые ценности связаны с выполнением функциональных обязанностей, будь то приверженность к качеству или долгосрочное обучение. Скрытые ценности сложно заметить. Предписывая бизнес-процессы, составляя должностные инструкции, положения, корпоративные стандарты и инструкции, компания закладывает фундамент для своего развития. В том случае, когда отсутствует общая ориентация на единый результат, скрытые ценности теряют смысл.

Третий слой — *глубинные ценности*. Они формируют мировоззрение стратегов и корпораций, выстраивают отношения лидера или его последователей между собой, оптимизируют решения и определяют действительность. Стратегия, которую разрабатывает топ-менеджмент компании сегодня, определяет действительность и стоимость компании как минимум через три года. Глубинные ценности, в отличие от первых двух слоев, ориентированы на видение различных сценариев развития рынка, поведения конкурентов, изменений в политике. Внешние сценарии развития будущего — это стратегия развития компании сегодня. Понимание глубинных ценностей обеспечивает прочную основу при анализе образа мышления людей.

Часто случается так, что люди с высоким IQ являются неуспешными в социальной жизни. Выводы исследований доказали, что *эмоциональный интеллект (EQ)* также важен, как IQ и технические знания. Без него человек не станет настоящим лидером, несмотря на первоклассное образование, острый ум и постоянное наличие интересных идей. Существует следующее определение эмоционального интеллекта: «*Это понимание того, что чувствуете вы и другие люди, знания о том, как это можно использовать*».

Целесообразно назвать десять привычек людей с высоким EQ:

1. Оценивают свои чувства, а не людей и ситуации.
2. Разделяют мысли и чувства.
3. Несут ответственность за свои чувства.
4. Используют свои чувства при принятии решений.
5. Демонстрируют уважение к чувствам других людей.
6. Признают чувства других людей, демонстрируют эмпатию, принимают чувства других людей.
7. Чувствуют переполнение энергией, а не злость.
8. Получают позитив от негативных эмоций.
9. Не советуют, не указывают, не контролируют, не критикуют, не осуждают и не читают нотаций другим.
10. Избегают людей, которые не уважают их чувства. Насколько это возможно, предпочитают общаться с людьми с высоким EQ.

Эмоциональные способности являются залогом успеха в менеджменте. Это происходит потому, что жизнью людей, не имеющих эмоциональ-

ных способностей, часто управляют как сознательные, так и подсознательные эмоциональные (энергетические) потоки. Не подозревая об этом, руководители не могут добиться больших успехов, так как:

- подавляют креативность сотрудников;
- отталкивают лучших сотрудников, клиентов;
- не воспринимают собственные сигналы и сигналы, исходящие от других;
- превращают недоразумения в проблемы и конфликты;
- принимают решения на основе ограниченной информации.

Психологи называют следующие *компоненты эмоционального интеллекта*:

**Самосознание** — способность определять и принимать собственные эмоции и эмоции других людей.

**Самоуправление и самомотивация** — использование эмоций для облегчения процесса мышления и мотивации; направление своих эмоций на определенную цель.

**Понимание эмоций** — способность выйти за рамки простого восприятия и расшифровать то, что стоит за чувствами.

**Лидерство** — управление как собственными эмоциями, так и эмоциями других людей.

Названные компоненты эмоционального интеллекта на первый взгляд не имеют непосредственного отношения к бизнесу, но на самом деле это не так. Уровень *EQ* зависит от самосознания, эмоциональной образованности, эмпатии и сострадания, ответственности. Демонстрация эмоционального интеллекта на работе не означает простой контроль своих чувств и нахождение общего языка с людьми.

*Хорошее понимание собственных эмоций и эмоций сотрудников важно для того, чтобы двигать их в направлении осуществления целей компании.* Тем более что все больше организаций вынуждены сокращать затраты на производство, улучшать качество продуктов и услуг, создавать новые возможности для роста объемов продаж и увеличения производительности.

Руководитель может развить свои эмоциональные способности. Для этого необходимо анализировать свои собственные чувства, а не действия и мотивы других людей, спрашивать других о том, как они себя чувствуют по шкале 0–10, находить время на обдумывание своих чувств, определять свои желания, страхи, эмоциональные потребности. Руководитель должен брать на себя ответственность за свои эмоции и ощущение удовлетворения и прекратить верить в то, что чувства вызваны кем-то другим. *Только взаимное уважение является ключом к здоровым взаимоотношениям.*

*Основной принцип управления ценностями — постоянное информирование о ценностях в организации, их оценка, мониторинг и контроль.* Эмоционально развитый менеджер знает, как определять и управлять

*неудовлетворенными эмоциональными потребностями сотрудников и клиентов. Успешные руководители способны объединять все характеристики эмоционального интеллекта; вдохновлять, чтобы улучшить окружение, в котором сотрудники проявляют креативность и развиваются собственные достижения; заряжать энергией; привлекать и удерживать таланты; выстраивать «долгоиграющие» взаимоотношения с клиентами и поставщиками.*

В качестве примера можно рассмотреть основные ценности норвежской компании по производству мебели «Nag». Главная цель развития этой компании заключена в том, что и сотрудники, и клиенты должны чувствовать себя вовлеченными в «революцию Nag». Чтобы этого достичь, были разработаны *основные ценности компании: открытость, отсутствие формализма, простор для юмора*. Не на бумаге, а на практике сотрудники компании постоянно выполняют простые, на первый взгляд, действия:

- здороваются друг с другом каждый день;
- приносят чашку кофе и для своего коллеги;
- празднуют приход новых сотрудников;
- покупают торты и подарки на все дни рождения;
- звонят в колокольчик при каждом новом подписанным контракте;
- делятся радостью.

Управление ценностями способствует эффективному бизнес-решению, повышению конкурентоспособности, лучшему рабочему окружению, преимуществу в области здоровья и безопасности, повышает удовлетворение от работы, улучшает коммуникации внутри компании.

Для того чтобы каждая компания могла придерживаться стратегии развития, все слои ценностей должны быть «отслежены» — через группы служащих, компаний, отрасли, правительства, общества. Суть человеческой природы — быстрые изменения, а глубинные ценности — основа будущих жизненных концепций.

Организации, стремящиеся к успешному будущему, должны участвовать в *долгосрочном «аудите» ценностей*, постоянно анализировать перемены и быть готовыми к ним. Темп жизни и скорость изменений обязывают менеджеров учитывать многообразие ценностных аспектов.

### **1.3 ЛИЧНОСТНЫЙ ПОДХОД**

Данный подход основывается на допущении, что эффективная управленческая деятельность связана с обладанием менеджером некоторым конечным множеством личностных черт, которые, с точки зрения сторонников биологизаторских концепций, могут быть заданы генетически. Личностный подход является наиболее разработанным и располагает значительным количеством эмпирических данных о связи между личностными особенностями и эффективностью управления. Известны мно-

гочисленные попытки установить зависимость эффективности управления от выраженности отдельных личностных особенностей, стиля управленческой деятельности и паттернов поведения.

Ряд исследований направлен на установление связи между *эффективностью деятельности руководителя* и его *интеллектуальными показателями*. При этом большинство исследователей исходят из понимания интеллекта как совокупности всех когнитивных функций человека. Прямая зависимость между успешностью управленческой деятельности и интеллектом руководителя представляется поначалу явной и очевидной. Именно это представление, являющееся в действительности иллюзорным, очень долгое время фактически блокировало не только исследования в данной области, но и постановку вопроса о связи интеллекта с эффективностью управленческой деятельности.

И лишь в 1960-е гг. была установлена основная закономерность, связывающая два наиболее обобщенных явления, — интеллект и эффективность управленческой деятельности. Американский психолог Е. Гизелли обнаружил, что между ними существует не прямая, а криволинейная зависимость (рисунок 1.2.1).

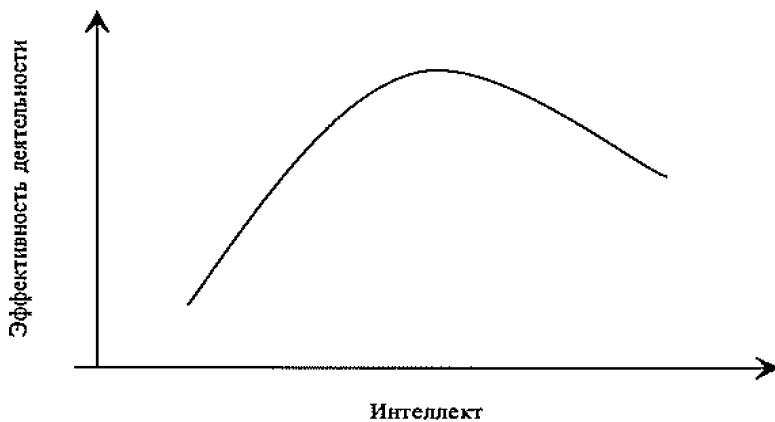


Рисунок 1.2.1 — Зависимость эффективности управленческой деятельности от уровня интеллекта

Это означает, что наибольшей успешностью характеризуются руководители, имеющие не низкий и не очень высокий интеллект, а некоторую оптимальную степень его выраженности. Эти результаты оказались довольно неожиданными и стимулировали новые исследования в данной области, которые в целом подтвердили первоначально установленную зависимость. В частности, Т. Коно обнаружил, что студенты, имевшие исключительно высокие оценки в школе и в университете, поступая в дальнейшем на службу в японские корпорации, не становятся там, как правило, высшими менеджерами. В исследовании Ф. Фидлера и А. Лейстера также были обнаружены очень невысокие (незначимые) корреляции между интеллектом и успешностью деятельности руководителя.

Аналогичные результаты были получены и в других исследованиях: корреляции варьируются в диапазоне лишь 0,15–0,25, что незначимо.

И все же, несмотря на многочисленность и убедительность подобных результатов, они плохо согласуются с обыденными представлениями об «уме как залоге эффективного руководства»; о том, что «хороший руководитель — это очень умный руководитель». Выявление причин этого противоречия строгих научных и эмпирических данных очень показательно и полезно. Оно позволяет раскрыть саму суть связи интеллекта с успешностью управлеченческой деятельности, действительную сложность их взаимодействия. Некоторые из этих причин описаны в концепции «промежуточных факторов» Ф. Фидлера и А. Лейстера.

Суть ее состоит в том, что связь интеллекта с эффективностью управлеченческой деятельности является не прямой, а множественно опосредованной. На эффективность деятельности, помимо интеллекта, влияют — и зачастую более сильно — многие иные причины. Сам же интеллект также оказывает влияние на деятельность через множество промежуточных переменных.

К их числу авторы относят *уровень мотивации* руководителя, его индивидуальный опыт, отношения с вышестоящим начальством, отношения с управляемой группой (рисунок 1.2.2).

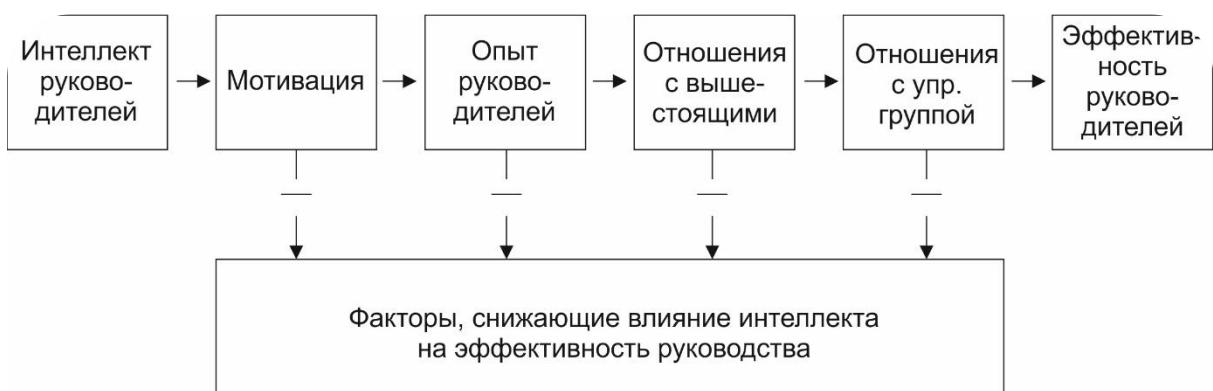


Рисунок 1.2.2 — Модель Фидлера – Лейстера

Данная модель частично объясняет сложный характер связи интеллекта с успешностью управлеченческой деятельности. Однако есть и еще одна важная причина рассматриваемой зависимости. Практическое мышление и мышление теоретическое, конкретное и абстрактное, «ум» практика и теоретика — это очень разные, специфические явления. Но практически все интеллектуальные тесты, посредством которых проводится диагностика интеллектуальных способностей, адресованы именно

теоретическому, абстрактному, академическому интеллекту, а не его практическому компоненту. Требования, предъявляемые к интеллектуальным функциям менеджера, зачастую просто несопоставимы с требованиями и заданиями, на которых построены существующие интеллектуальные тесты. Отсюда — и та противоречивость результатов, которая констатирована выше.

Сложный — криволинейный характер зависимости эффективности управленческой деятельности от уровня интеллекта объясняется также и другими установленными в последнее время причинами. Во-первых, была обнаружена обратная связь между уровнем интеллекта и стажем управленческой деятельности (отрицательные корреляции в диапазоне 0,15–0,20). Во-вторых, наиболее высокие значения интеллекта выявлены как раз у тех лиц, которые характеризуются относительно меньшим стажем управленческой деятельности. И наоборот, среднее значение интеллекта, соответствующее максимальным показателям успешности деятельности, характеризуют лиц со средним и большим стажем управленческой деятельности. Поэтому уменьшение эффективности управленческой деятельности на рисунке 1.2.1 при больших значениях интеллекта обусловлено не столько «отрицательным влиянием» высокого интеллекта как такового, сколько относительно меньшим стажем деятельности на интервале «высокий интеллект».

Существует две основные причины снижения интеллектуальных показателей при увеличении стажа. Первая — стаж прямо связан с возрастом, но, как известно, в 50–60 лет, а тем более — в старшем возрасте происходит естественная инволюция психофизиологических функций — в том числе и интеллекта. Вторая — с увеличением стажа «все дальше уходят в прошлое», «забываются» те академические знания и навыки, на материале которых основано большинство интеллектуальных тестов. Сам интеллект руководителя во все меньшей степени выступает как «теоретический» и во все большей степени — как «практический», что также ведет к снижению показателей интеллектуальных тестов. Таким образом, объясняя классические данные *E. Гизелли*, эти материалы вскрывают и дополнительный факт. Не интеллект как таковой, а стаж и производный от него профессиональный, жизненный опыт являются более сильным фактором, влияющим на общую эффективность управленческой деятельности. Кроме того, опыт выполняет и своеобразную компенсаторную функцию по отношению к интеллекту. Упрощенно говоря, там, «где трудно сообразить», можно подыскать выход из ситуации, содержащийся в опыте. Для этого, однако, надо располагать как можно большим материалом для «подыскивания», т.е. опытом. Показано также отсутствие устойчивой связи интеллекта с иерархическим уровнем руководителей (корреляции в диапазоне 0,12–0,25), но одновременно наличие связи между общеуправленческим стажем и иерархическим уровнем. Следовательно, наиболее важным фактором (наряду,

конечно, с другими) иерархического «продвижения» является не интеллект, а *стаж и тесно зависящий от него профессиональный и управленческий опыт руководителя*.

Итак, связь уровня интеллекта с эффективностью управленческой деятельности достаточно сложна и многократно опосредована. Она зависит от многих дополнительных факторов и, прежде всего, от профессионального опыта руководителя. Кроме того, значимое воздействие на управленческую деятельность оказывает даже не абсолютный уровень интеллекта, а его содержательные особенности, черты практического интеллекта. Это те интеллектуальные свойства, которые, складываясь под влиянием управленческой деятельности, сами затем оказывают на нее опосредованное воздействие.

В целом ряде работ указывается на необходимость обладания эффективным менеджером развитыми *творческими способностями*. Также установлены взаимосвязи между эффективностью руководства и *коммуникативными характеристиками* — общительностью, уровнем эмпатии. Значительное внимание уделяется и возможностям менеджера по самоуправлению (стремление к достижениям, склонность к риску, способность длительное время находиться в ситуации неопределенности, стрессоустойчивость, ответственность). По результатам многих исследований утверждается существование зависимости между успешностью менеджера и ансамблем его *личностных свойств*. Так, Р. Стогдилл пишет о взаимосвязи эффективного руководства с интеллигентностью, образованностью, надежностью, ответственностью, участием в общественной жизни и социально-экономическим статусом.

Р. Стогдилл в своей работе, содержащей характеристики личностных качеств менеджера, обуславливающих успешность управленческой деятельности, обобщил данные более чем 3500 исследований. В результате сравнительно-частотного анализа им выделены следующие главные менеджерские качества: *доминантность, уверенность в себе, эмоциональная стабильность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предпримчивость, ответственность, надежность в выполнении заданий, независимость, общительность*.

*Доминантность* (дословно — господство, преобладание, влияние) — черта личности, состоящая в способности и потребности оказывать влияние на других людей и подчинять их своей воле. Она является личностной основой для реализации главного механизма регуляции управленческой деятельности — механизмаластных отношений в ней. Показано, что при наличии достаточно жестких доминантных отношений руководителя и подчиненных последние реализуют свой «рабочий потенциал» на 60–65%. Доминантность является предпосылкой авторитарного стиля руководства. Опытные руководители с выраженной доминантностью стремятся, однако, сочетать авторитарные методы с демократиче-

скими и партисипативными, что способствует еще большему вовлечению «рабочего потенциала» подчиненных.

Уверенность руководителя в себе как следующее важное личностное качество оказывает позитивное влияние на управленческую деятельность по двум основным направлениям. Во-первых, она является стабилизатором личных усилий — индивидуальной деятельности руководителя, придавая ей своеобразный стержень и препятствуя внешним возмущающим воздействиям. Наоборот, ее недостаток ведет к поведению, характерному для так называемых руководителей — флюгеров, чутко и чрезмерно гибко реагирующих на внешние влияния. Их реакции, однако, столь «гибки», что теряется самостоятельная линия поведения. В конечном итоге, это происходит из-за аморфности собственной профессиональной позиции, неуверенности в ее правомерности и, главное, в своих возможностях по ее реализации.

Во-вторых, подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя. В силу механизмов идентификации, переноса, эмпатии они воспроизводят поведенческие установки руководителя в своей деятельности. Если они негативны, то это сразу же многократно откликается в деятельности многих людей, выступая своеобразным резонатором напряженности, неуверенности (что, в свою очередь, сказывается на общем организационном функционировании).

Три следующие черты эффективного менеджера — *эмоциональная стабильность, стрессустойчивость и креативность*. В отношении эмоциональной стабильности надо отметить следующее: она важна не только для обеспечения надежной индивидуальной деятельности руководителя. В психологии описан механизм возникновения отраженных состояний, когда состояние, развивающееся у одного из членов группы, в особенности у ее лидера, индуцируется на других членов группы — как осознанно, так и, в основном, неосознанно. Следовательно, и негативные состояния, возникающие у руководителя в связи с его низкой эмоциональной стабильностью, могут многократно отражаться в состояниях подчиненных. Они при этом также многократно усиливаются. Тем самым возникают предпосылки для снижения эффективности всей совместной деятельности группы.

*Стремление к достижениям и предприимчивость тесно взаимосвязаны и находятся в причинно-следственных отношениях.* Будучи причиной и фактором предприимчивости, стремление к достижениям (как личным, так и профессиональным) базируется на одной из фундаментальных потребностей — мотивации достижения. Данная потребность всесторонне описана в концепции мотивации достижения Д. Макклелланда, который выявил, в частности, ряд характерных особенностей, присущих людям с высоким уровнем ее развития.

Во-первых, несклонность подвергать себя чрезмерному риску, умение ставить перед собой достаточно взвешенные, умеренные цели; эти люди стремятся к тому, чтобы риск был контролируем и прогнозируем.

Вместе с тем они отнюдь не избегают риска как такового, отчетливо понимая, что риск — неотъемлемое условие достижений и полностью безрисковое поведение не приводит к ощутимым достижениям, которые для них стоят на первом плане.

*Во-вторых*, такие люди предпочитают ситуации, в которых ответственность за их преодоление лежит лично на них, а успех при этом зависит, в основном, от личных усилий и способностей. Иными словами, они предпочитают те ситуации, в которых находятся в позиции «хозяина» своего поведения. Такое поведение удовлетворяет еще одну присущую им потребность — потребность в самодетерминации.

*В-третьих*, эти люди не только не избегают обратной связи, информирующей их о результатах своего поведения (что присуще очень многим людям), а наоборот — позитивно относятся к ней и стремятся получить как можно более полную и объективную информацию о результатах своего поведения. Эта информация рассматривается ими как средство, на основе которого можно и нужно корректировать свое поведение с целью придания ему большей эффективности и достижения более высоких результатов.

*Ответственность и надежность* в выполнении заданий также взаимосвязаны и взаимообусловлены. Надежность в значительной мере тождественна умению «держать слово», добиваться таких результатов деятельности и так строить ее, чтобы обеспечить реализацию принятых на себя обязательств. Без этого, разумеется, управлеченческая деятельность невозможна, а отношение к руководителю, даже если оно было исходно позитивным, быстро меняет свой знак — как со стороны подчиненных, так и со стороны других руководителей.

Наряду с этим существуют большие индивидуальные различия в мере принятия ответственности. Более распространена субъективная тенденция к уходу от ответственности. Однако в ряде случаев ответственность может восприниматься и как субъективно предпочтаемое явление, и тогда говорят о своеобразной потребности в ответственности. Она, в свою очередь, тесно связана с мотивацией достижения и высоким развитием потребности в самодетерминации своего поведения. Позиция руководителя в системе управления требует высокой степени развития этих потребностей, что и делает указанные личностные качества профессионально значимыми.

*Независимость личности.* В процессе управления неизбежно возникают разные точки зрения, столкновение индивидуальных позиций, интересов, мнений. Кроме того, руководитель испытывает постоянное «давление сверху» со стороны вышестоящих инстанций. Если он не обладает достаточно устойчивыми и сильными внутренними ресурсами, способными противостоять этим «верховым» и «низовым» давлениям, если он конформен, то управление приобретает черты хаотичности,

а стиль управления трансформируется в попустительский. Давая на первых порах некоторые иллюзорные выгоды (например, «теплые отношения» в коллективе, хорошая репутация в глазах вышестоящего руководства), такая позиция очень негативна в средне- и долгосрочной перспективе. Наоборот, именно независимые, так называемые «неудобные» руководители могут вначале трудно приниматься коллективом и вступать в конфликты с вышестоящими инстанциями. Но в конечном итоге они добиваются значительных результатов.

*Общительность*, являясь очень важной сама по себе, выступает, однако, и аспектом более общего личностного качества — социабельности. Это способность, состоящая в умении строить межличностные отношения, а также в потребности к установлению широких социальных контактов. Она имеет многочисленные проявления, начиная от позитивного восприятия контактов как таковых и заканчивая искусством строить межличностные и профессиональные отношения, эффективно влиять на других. Важность этой способности для руководителя определяется тем, что данная способность лежит в основе коммуникативной и организационной функций. Они являются «сквозными», «связующими», т.е. основными во всей структуре управленческой деятельности,

С точки зрения Г. Купца и С.О. Доннела, успешный руководитель должен обладать выраженными умственными способностями, способностью к логическому анализу, иметь желание руководить, быть общительным и честным.

Любопытны результаты исследовательских проектов, направленных на установление качеств успешного руководителя. Так, в Институте прикладных исследований (США) в течение 10 лет проводилось изучение служебных карьер 1500 менеджеров, по итогам которого были выделены следующие *наиболее профессионально значимые качества*:

- выраженная способность к стратегическому планированию;
- принятие оптимальных и своевременных перспективных решений о выделении и распределении работников и ресурсов;
- стремление увеличить число своих обязанностей за счет расширения масштабов деятельности или в результате перехода на работу более высокого уровня;
- умение принимать решения творчески и рационально в условиях повышенного риска;
- исключительная уверенность в собственных силах;
- стремление иметь значительные права, и нести большую ответственность;
- смелое принятие решений, требующих определенных жертв;
- стремление к самообучению в контактах и общении;
- склонность к интуитивному предвидению и абстрактному анализу хода развития сложных процессов и критических ситуаций;

- отношение к работе как к главной ценности, в которую вкладывают все способности и силы;
- концентрация внимания на решении проблемы, а не на выявлении виновников, желание работать с подчиненными, которые не боятся риска и умеют принимать самостоятельные решения;
- собственническое отношение к реализуемым идеям и результатам их внедрения.

В более позднем исследовании, проведенном совместно Национальным научным фондом США и фирмой «Muck & Co», был получен профиль эффективного предпринимателя, согласно которому успешного предпринимателя характеризуют следующие особенности:

- поиск возможностей и инициативность (способность видеть и использовать новые или необычные деловые возможности, готовность действовать до того, как к этому вынудят обстоятельства);
- упорство и настойчивость (готовность к неоднократным усилиям для встречи вызова или преодоления препятствия, изменения стратегии достижения цели);
- риск (предпочтение ситуаций «вызыва»), но и взвешенность поступков, контроль результатов;
- ориентация на эффективность и качество (поиск путей делать все лучше, быстрее и дешевле, стремление к достижению совершенства);
- вовлеченность в рабочие контакты (ответственность и личные жертвы для выполнения работы);
- целеустремленность (долгосрочное видение, корректирование краткосрочных задач);
- информированность (личное участие в сборе информации о клиентах, поставщиках и конкурентах, использование в этих целях личных контактов);
- способность убеждать и устанавливать связи;
- независимость и уверенность в себе (готовность полагаться лишь на себя в ситуации противостояния или в случае отсутствия успеха, вера в свою способность выполнить трудную задачу).

Приведенные перечни качеств опираются на культуру американского менеджмента, в которой особое значение придается роли личности менеджера, подчеркиваются ценности индивидуализма.

Для японской организационной культуры, отражающей ценности конфуцианской философии и придающей большое значение корпоративности, коллективизму, характерно большее внимание к качествам, способствующим воплощению именно этих ценностей. По итогам опроса президентов 41 крупной японской компании был получен перечень качеств, которые, с точки зрения опрошенных, должны быть присущи менеджерам высшего звена. Эти качества объединены в три группы:

#### **A. Концептуальные способности и стандарты поведения:**

- ♦ широта взглядов, глобальный подход;

- ♦ долгосрочное предвидение и гибкость;
- ♦ энергичная инициативность и решительность, в том числе и в условиях риска;
- ♦ упорная работа и непрерывная учеба.

#### **Б. Личностные качества:**

- ♦ умение четко формулировать цели и установки;
- ♦ готовность выслушивать мнения других;
- ♦ беспристрастие, бескорыстность и лояльность;
- ♦ способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций;
- ♦ личное обаяние;
- ♦ способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем.

Лаконичную, но скорее символическую характеристику требований к менеджеру содержит одно из правил американского менеджмента — правило «7М». Согласно ему, менеджер должен обладать способностями, позволяющими отвечать за семь «М»: men (люди), method (методы), money (деньги), machines (машины), materials (материалы), marketing (сбыт), management (управление).

Менеджмент относится к числу важнейших областей, где общение играет определяющую роль. Для личности современного менеджера, работающего с людьми, способность к общению жизненно необходима. Это самый важный навык, которым должен обладать менеджер.

На успешность деятельности организации влияет уровень общительности менеджера (рисунок 1.2.3).



Рисунок 1.2.3 — Влияние уровня общительности менеджера на успешность функционирования организации

Оценка эффективности производилась по специальной шкале. Высокая эффективность руководства соответствует двум уровням проявления общительности руководителей: 8–10 и 14–15 баллам общительности. Этим уровням отвечает высокая производственная эффективность.

Примерно одинаково низкие показатели эффективности руководства имеют место в группах «замкнутых» (до 4 баллов) и «высокообщительных» (свыше 16 баллов общительности).

Отрицательное влияние сверхнизкой общительности руководителей на результаты труда объяснимо, однако интерес представляет отрицательное влияние, оказываемое на эффективность руководства, высокая общительность руководителя (более 16 баллов).

Каковы же причины такого явления? Казалось бы, чем более общительный человек, тем он контактнее, и это непременно скажется на результатах труда. На деле это не так.

Как видно из рисунка 1.2.3 и замкнутость, и высокая, и сверхвысокая общительность ограничивают познавательные возможности руководителей по анализу, изучению и оценке, как членов коллектива, так и ситуации в целом, в которой работает коллектив. Они нередко при принятии управленческих решений могут руководствоваться внешними признаками, что, естественно, сказывается на их качестве.

Высокая общительность мешает руководителям сосредоточиться на решении главных вопросов взаимодействия в коллективе, вызывает трудности в концентрации внимания. Все это отрицательно сказывается на результатах взаимодействия в коллективе, особенно на результатах труда.

Как правило, у членов коллектива есть социально-психологическая установка на определенный уровень общения с руководителями.

Сверхобщительные и замкнутые руководители вызывают рассогласование между их поведением и установками членов коллектива, что в целом отрицательно сказывается на формировании социально-психологического климата в коллективе.

Высокообщительные руководители нередко могут просто мешать работе коллектива, отвлекать большим числом контактов.

При взаимодействии с исполнителями срабатывает механизм «блокировки» общения с ними, поэтому общение строится на условиях, далеких от оптимальных.

Менеджер, не обладающий должной чувствительностью к общению, как правило, много времени и энергии тратит впустую, усиливая недовольство подчиненных. Поэтому руководитель должен понимать, что *умение общаться* — не менее значимый элемент его профессиональной деятельности, чем специальные знания и навыки работы.

Итак, выше были охарактеризованы те свойства и характеристики личности менеджера, его профессиональных знаний и умений, которые являются факторами успешности управленческой деятельности. Несмотря на

обилие исследований, проведенных в рамках личностного подхода, и значительное количество экспериментально установленных фактов, они не позволяют создать нормативную модель личности менеджера, на которой могли бы основываться процедуры профессионального отбора.

Основное ограничение личностного подхода заключается в абстрагировании от множества существенных факторов, оказывающих влияние на эффективность управления.

#### **1.4 СИТУАЦИОННЫЙ (ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ) ПОДХОД**

Точка зрения одного из сторонников ситуационного подхода — *Ф. Фидлера* — может проиллюстрировать его прикладное значение: бессмысленно говорить об эффективном или неэффективном руководителе, у каждого руководителя существует тенденция к эффективному руководству в одной ситуации и к неэффективному — в другой.

В связи с этим необходимы оптимизация подготовки руководителей и создание для них такого организационного окружения, в котором они будут лучше работать.

Представители поведенческого подхода, не отрицая влияния личностных особенностей руководителя на эффективность управленческой деятельности, и в определенной степени обогатив представления о профессионально значимых качествах личности менеджера, обратили внимание на то, что *эффективное руководство может рассматриваться как функция управляемой группы и ситуации*.

При этом под ситуацией понимался комплекс объективных условий, межличностных отношений в группе, состояний объектов управления, которые в силу своей динамики требуют от успешного руководителя проявления его особенностей. Одна ситуация может потребовать от руководителя проявления мягкости и чувствительности, другая — терпения и жесткости, предельной осторожности и совершения решительных и рискованных поступков.

Ситуационный подход позволяет установить жесткие границы для менеджеров, ориентированных на привычные образцы поведения, склонных к алгоритмизации, действиям по образцам. Это обстоятельство представляет главную ценность ситуационного подхода, предполагающего, по сути, более реалистичное рассмотрение практической деятельности менеджера.

Предположим, что мы наблюдаем за работой двух менеджеров, они оба выступают на общем собрании своих подразделений и произносят следующие фразы:

1. Самое важное для нашей организации, это Вы — наши сотрудники! Именно благодаря Вам мы движемся вперед и улучшаем качество нашего продукта!

2. Самое важное для нашей организации — это финансы! Именно благодаря финансам мы движемся вперед и улучшаем качество нашего продукта!

Фраза номер один хоть чуть-чуть, но улучшит ситуацию с качеством работы персонала и никак не помешает заниматься финансовыми проблемами. А вот фраза номер два не только не привлечет финансы, которыми все равно придется заняться после собрания, но может еще и демотивировать персонал.

Исследования, выполненные в рамках ситуационного подхода, позволяют выделить дополнительные факторы, влияющие на результаты деятельности менеджера. В частности, утверждается, что успешное руководство зависит от следующих компонентов:

- ожиданий и потребностей руководимых лиц;
- структуры группы и специфики ситуации, в которой она находится;
- культурной среды, в которую включена группа;
- истории организации, в которой осуществляется руководящая деятельность;
- возраста и опыта руководителя, его стажа в конкретной должности;
- психологического климата в группе,
- ее величины и уровня развития;
- личностных особенностей подчиненных;
- временных условий для принятия решений;
- степени соответствия данной группе стиля и особенностей личности руководителя.

Для определения влияния лидера Ю.Н. Емельяновым предложено исследовать взаимодействие трех детерминант:

- 1) лидера (его личностные качества, самосознание, перцептивные возможности и ресурсы, которыми он располагает для достижения цели);
- 2) его последователей (аналогичные параметры);
- 3) ситуационного контекста, в котором происходит взаимодействие лидера и его последователей.

Сituационный подход позволяет выделить ряд особенностей личности менеджера, которые, оставаясь его неотъемлемой характеристикой, свидетельствуют о готовности менеджера к продуктивной активности в широком диапазоне ситуаций.

К таким характеристикам, в частности, можно отнести способность к гибкому изменению стиля руководства, устойчивость к неопределенности, отсутствие жестких стереотипов.

## 1.5 ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Информационный подход в качестве новой парадигмы управления выделяет знания. Парадигмой (от лат. *paradeigma* — пример, образец)

принято считать ключевую идею, лежащую в основе построения научной концепции. Парадигма управления — это одновременно теория управления, а также концептуальная схема постановки и решения проблем, господствующая в науке управления. По мере развития производства и общества, научных исследований в области управления возникают новые парадигмы, которые вносят коррективы в прежние концептуальные схемы. Эффективность современного общественного производства в значительной мере определяется плотностью потока изобретений новых продуктов и новых технологий. В этих условиях начинают по-новому действовать коммерческие предприятия, государственные и общественные учреждения и организации. Сегодня стоимость возникает не только из физических ресурсов, сколько из знаний, которые проявляются в новых продуктах, технологиях, навыках, отношениях с потребителями. *В XXI в. экономика знаний становится доминирующим средством достижения социально-экономических результатов.*

Термин «экономика знаний» был введен в научный оборот австро-американским ученым *Фрицем Махлупом* в 60-х гг. XX в. Сейчас этот термин используется для определения типа экономики, в которой знания играют решающую роль в экономическом росте. Широко применяемые понятия «инновационная экономика», «высокотехнологичная цивилизация», «общество знаний», «информационное общество», «постиндустриальное общество» близки понятию «экономика знаний». Исследования *К. Бинга, Л. Прусака, Т. Давенпорта, И. Нонака, Х. Такеучи, Ч. Дисперса, Д. Чавела, У. Буковича, Р. Уильямса, Т. Стюарта, А.Ф. Тузовского, С.Б. Чиркова, Б.З. Ямпольского* свидетельствуют о наличии многочисленных приверженцев данного подхода.

В условиях формирования экономики знаний коренным образом изменяется роль знаний в управлении предприятием (организацией). Они становятся объектом (а не только условием) управления. Это требует формирования базы знаний, которая структурирует знания как объект управления. Такой подход в отличие от традиционных концепций менеджмента (в которых знания являются условием, а не объектом управления) позволяет обеспечить непрерывность развития интеллектуального потенциала предприятия (организации) за счет эндогенных факторов.

*База знаний (электронное хранилище знаний организации, обладающих потенциальной ценностью)* занимает центральное место среди инструментов управления знаниями организации, поскольку позволяет сохранить весь спектр ценных знаний организации (в том числе генерируемых сообществами экспертов в процессе коллективных обсуждений) и использовать их в последующем. *Кроме того, база знаний задает направления генерирования новых знаний в организации.*

Вместе с тем построение базы знаний в организациях происходит стихийно, в зависимости от потребности в тех или иных знаниях. Исследо-

вание же данных процессов сводится в основном к эмпирическим обобщениям практического опыта. По нашему мнению, отсутствие теоретических принципов построения базы знаний, основанных на теоретической классификации и свойствах знаний, снижает объем и ценность сохраняемых и генерируемых знаний в организации.

На основании различных подходов: функционального (А. Файоль, И. Волков, Е. Кузьмин, Ю. Емельянов, Г. Купец, С.-Доннелл); личностного (Е. Гизелли, Т. Коно, А. Лейстер, Р. Стогдилл, Д. Макклелланд), ситуационного (Ю. Емельянов, Ф. Фидлер), инновационного (Клер В. Грейвз, Д. Лоуренс Майлз), информационного (Фриц Махлуп, К. Вииг, Л. Прусак, Т. Давенпорт, И. Нонак, Х. Такеучи, Ч. Дисперс, Р. Уильямс, Т. Стюарт, А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский) возможно построение развернутой модели базовых психологических характеристик инновационного менеджмента.

## **ГЛАВА 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА**

### **2.1 ЭФФЕКТИВНЫЙ ПОДБОР ПЕРСОНАЛА**

У менеджмента предприятия есть ряд задач, достижение которых позволяет повысить эффективность работы организации. Акцент в работе сделан на *эффективном подборе персонала, корпоративных коммуникациях и мероприятиях, мотивации сотрудников*. На наш взгляд, в современной практике руководители уделяют данным задачам недостаточно внимания.

**Подбор сотрудников** — это не только одна из первых, но и одна из самых главных задач при создании организации. Один из способов — это подбор персонала по методу «*психосоциотипов личности*» К.Г. Юнга. Ученый выделил *четыре основные психологические функции*: мышление, чувство, ощущение, интуицию и соответственно четыре функциональных типа.

**Мышление** — рациональная способность структурировать и синтезировать данные путем обобщения. Оно дает имя вещи и вводит понятие. Мыслительный тип стремится понять, объяснить существенные закономерности событий, жизни (этот тип свойственен в большей степени мужчинам).

**Чувство** — функция, определяющая ценность вещей, человеческие взаимоотношения. Чувственный тип характеризуется отзывчивостью, высокой эмоциональностью.

**Мышление и чувство** — рациональные функции, так как мышление оценивает вещи под углом зрения «истина — ложь», а чувство — «приемлемо — неприемлемо».

**Ощущение** — функция, которая свидетельствует, что определенная вещь существует в действительности.

**Сенсорный (ощущающий) тип личности** — человек, который любит уют, красоту, комфорт.

**Интуиция** — функция восприятия через бессознательное, восприятие смутного, неясного. Интуитивный тип прогнозирует развитие событий, собирает информацию произвольным путем, доверяет предчувствиям, опираясь на внутренний голос.

**Функции ощущения и интуиции** — иррациональные, внешне и внутренне воспринимаемые независимо от каких-то оценок.

Мышление и чувство, ощущение и интуиция — противоположные функции. У человека наиболее развита одна функция — ведущая. В соответствии с ведущей функцией выделяют четыре типа личностей: мыслительный, чувственный, сенсорный, интуитивный. Четыре функции расположены на разных каналах связи человека с окружающим миром.

*Первый канал* — самый мощный, определяющий тип человека: экстраверт или интроверт. На основе данного предпочтения построена типология О. Крегера и Дж. Тьюсона, описанная в книге «Типы людей и бизнес».

*Второй канал* характеризуется как «творческий». Это область активного действия, направленного вовне.

*Третий канал* — «точка наименьшего сопротивления», слабое звено.

*Четвертый канал* — суггестивный или канал внушения.

Существуют правила расположения функций по каналам: если по первому каналу экстраверт, то остальные каналы интровертированные; если первый канал занят рациональной функцией, то второй — иррациональной; четвертый канал занят функцией, противоположной функции первого канала.

Исходя из указанных правил, выделяют 16 психосоциотипов личности, которые условно обозначают фамилиями известных людей: Гекели, Габен, Достоевский, Штирлиц, Джек Лондон, Драйзер, Бальзак, Наполеон, Гамлет, Максим Горький, Есенин, Жуков, Дон Кихот, Дюма, Робеспьер, Гюго.

Для определения своего социотипа необходимо выполнить тест «Опросник Кейсри» (Приложение А).

Для профессиональной деятельности между психосоциотипами приемлемы те отношения, которые ведут к творческому сотрудничеству, продвижению вперед. По совместимости партнеров наилучшие — дуальные отношения.

Это самые плодотворные, безопасные и целительные отношения людей. Все творческие взлеты выдающихся личностей связаны с присутствием поблизости дуала. В присутствии дуала (дополняющего) проявляется психологическая устойчивость, способность дать отпор агрессии, выдержка и умение понять других.

Однако руководитель в своей практике, как правило, редко сталкивается с необходимостью формирования рабочих отношений между двумя людьми.

Кроме сочетания двух партнеров разных типов возможны сочетания, когда люди четырех типов дополняют друг друга, образуя оптимальные *квадры*, в которых осуществляется полная коопeração, взаимопомощь, поддержка, психологический комфорт и максимальная продуктивность деятельности.

*Квадра 1:* Дон Кихот, Дюма, Робеспьер, Гюго.

*Квадра 2:* Гамлет, Максим Горький, Есенин, Жуков.

*Квадра 3:* Джек Лондон, Драйзер, Бальзак, Наполеон.

*Квадра 4:* Гекели, Габен, Достоевский, Штирлиц.

При данном сочетании психосоциотипов возможно развитие определенных качеств личности: полнота, насыщенность взаимоотношений, гармония; готовность к действию в жестком мире; борьба, динамичность, стремление к победе; оптимизм, дружелюбие.

Если руководителю, к примеру, необходимо сформировать более многочисленную группу, то и в этом случае существуют наиболее оптимальные сочетания.

Л.Д. Столяренко акцентирует особое внимание на группе из восьми человек, в которую входят два параллельных кольца, например: Робеспьер — Габен — Драйзер — Есенин — Гюго — Гекели — Джек Лондон — Жуков.

В этом случае, как и в случае: Дон Кихот, Штирлиц, Гамлет, Наполеон, Дюма, Достоевский, Максим Горький, Бальзак — проявляется умственная активность, усиливается творческий потенциал всех участников.

На практике руководитель может предложить выполнить тест на выявление психосоциотипа личности, а затем на его основании сформировать рабочие группы либо отделы на предприятии.

В таблице 2.1.1 представлены 16 психосоциотипов личности по типологии К.Г. Юнга.

Иногда в коллективе может возникнуть так называемый *статус соло*. Индивидуум осознает свой статус соло, когда является единственным членом своей социальной категории. Солисты более заметны в группе и более склонны к изолированности и ощущению ролевой ловушки. Повышенный стресс из-за заметности создает давление на показатели работы «меченого». Поскольку у них больше стереотипов по отношению к своему членству в группе, они ощущают свою изолированность и сильно зависят от идентификации коллег.

Таблица 2.1.1 — 16 психосоциотипов личности

		S сенсорный		N интуитивный	
		T Мыслитель ный	F Чувствую щий	F Чувствую щий	T Мыслитель ный
I Интуорг	J Решающий	Горький 1357	Драйзер 1457	Достоевск ий 1467	Робеспьер 1367
P	Воспринима	Габен 2357	Дюма 2457	Есенин 2467	Бальзак 2367
R	Воспринима	ISTP	ISFP	INFP	INTP
E Экстраверт	J Решающий	Жуков 2358	Наполеон 2458	Гексли 2468	Дон Кихот 2368
P	Воспринима	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
E Экстраверт	J Решающий	Штирлиц 1358	Гюго 1458	Гамлет 1468	Джек Лондон 1368
R	Воспринима	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Следовательно, при формировании групп руководителям необходимо избегать появления в ней личности, которая будет по определенным качествам очень выделяться от других.

Каждый человек имеет один из типов личности. Изучив свой тип и научившись определять типы окружающих, можно понять многие различия между людьми, научиться определять свою совместимость с другими людьми и избегать острых углов в общении.

Часто знание типов помогает понять, какие качества партнера следует использовать, а какие необходимо поберечь. Особенно важно это в семейных отношениях и при выборе спутника жизни. Также с учетом типа личности легче выбрать занятие или профессию, которые будут наиболее гармонично сочетаться со способностями человека и его характером.

Однако нужно помнить, что деление людей на типы не подразумевает наличия «плохих» и «хороших» типов. *Тип личности — это только способ восприятия человеком окружающего мира.* Как отнестись к полученной информации, какие решения принять, как поступить — каждый из нас решает сам, к этому тип не имеет прямого отношения.

Данная типология является наиболее зрелой для понимания совместимости и несовместимости разных типов людей. Этому способствует подход автора к психике человека как к определенной структуре, тогда как все типологии других авторов имеют описательный характер.

Типология К.Г. Юнга кардинально отличается от всех других типологий, которые, как правило, ограничиваются описанием поведения людей и классификацией этого поведения. Знание своего типа личности помогает людям найти именно свои средства к достижению целей, быть успешными в жизни, выбирая наиболее приемлемые виды деятельности и достигая в них наилучших результатов.

Типология К.Г. Юнга помогает нам понять, что люди воспринимают мир по-разному, они пользуются индивидуальными критериями в действиях и суждениях.

Развитие теории Карла Юнга в наши дни говорит о том, что каждый человек в первую очередь оперирует, как минимум, в четырех категориях: направлении потока энергии; способе получения информации; способе принятия решений; повседневном образе жизни. В этих категориях мы «предпочитаем» быть: Экстравертами или Интровертами; Ощущающими или Интуитивными; Мыслительными или Чувствующими; Решающими или Воспринимающими.

*Экстраверт* открыт всему, происходящему вокруг. Он соотносит свои суждения с мнением окружающих; любит действия, инициативен; легко вступает в новые контакты, быстро осваивается в любом коллективе; высказывает все, о чем думает; с интересом относится к новым людям, легко знакомится с ними; если отношения не сложились — так же легко расстается; склонен к риску.

*Интроверт* ориентирован на свои внутренние впечатления. Он задумчив, молчалив, внешне спокоен; имеет узкий круг проверенных друзей; с трудом входит в новые контакты; стремится к сосредоточенности и тишине; не любит неожиданных визитов и сам не делает их; хорошо работает в одиночку.

*Сенсорики* фокусируют свое внимание на том, «что это такое», а интуиты на том, «что бы это могло значить».

*Логики* ориентированы на систему, закон и порядок; любят анализировать и устанавливать логические связи; в интересах дела могут игнорировать чувства людей; не любят говорить о своих чувствах; не любят выяснять причины ссор и недоразумений.

*Этики* хорошо разбираются в эмоциях окружающих; принимают решения под влиянием симпатий и антипатий; склонны идти на компромиссы ради хороших отношений, боятся обидеть других; часто говорят комплименты.

*Рационалы* склонны к планированию и доведению дел до завершения; стабильно работоспособны; не любят менять своих решений, которые обычно хорошо продуманы; соблюдают дисциплину сами и требуют этого от других; стремятся все «разложить по полочкам», любят точность и пунктуальность; говорят четко, последовательно, по-деловому, не сбиваясь с темы.

*Иrrационалы* — гибкие люди, живут, подчиняясь спонтанным порывам и воле обстоятельств; работоспособность связана с изменчивым настроением; часто отпускают все «на волю случая»; любопытны, интересуются всеми новинками; обычно действуют без подготовки, «веря в свою удачу»; речь плавная, непоследовательная, в разговоре перескакивают с одной мысли на другую.

Возможные комбинации базовых предпочтений формируют 16 психологических типов. Но это не говорит о том, что все люди попадут исключительно в одну или другую категорию. Если люди в первую очередь Экстраверты, это еще не значит, что им не свойственно вести себя как Интроверты. Изо дня в день они функционируют во всем спектре предпочтений. Вместе с ростом и обучением большинство из них развивает способность хорошо работать в сферах, не свойственных базовым типам. В испытаниях и неурядицах жизни некоторые качества личности развиваются намного лучше, чем другие.

С учетом всего этого становится ясно, почему мы не можем заключать людей в установленные формулы поведения. Однако в контексте этой теории мы можем определить наши естественные предпочтения и узнать о своих естественных достоинствах и недостатках.

Знание своего типа личности помогает людям найти именно свои средства к достижению целей, быть успешными в жизни, выбирая наиболее приемлемые виды деятельности и достигая в них наилучших результатов.

Типология К.Г. Юнга помогает нам понять, что люди воспринимают мир субъективно, пользуются в своих действиях и суждениях различными критериями. Человек, в первую очередь, является личностью; на его развитие влияют множество факторов: образование, воспитание, окружение. Но все же можно выделить наиболее общие модели в поведении и общении людей, составить их психологические профили.

Умение определять типы других людей может значительно помочь в общении и построении отношений с ними, выборе рода деятельности, формировании эффективной команды, устраниении конфликтов в коллективе.

## **2.2 МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ**

Мотивация труда имеет решающее значение для достижения профессионального и делового успеха. Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей и целей организации. Менеджер должен понимать и усиливать мотивы, так как эффективность использования всех видов ресурсов определяется квалификацией и мотивацией человека-работника.

Мотивация является неотъемлемой частью стимулирования, основанного на внешнем воздействии. Оно может быть административным (приказ, команда), экономическим (заработка плата, премии).

Мотивация, кроме стимулирования, включает внутреннее осознание необходимости достичь цели (осознание важности работы для себя и для организации, значимости, необходимости в признании своей квалификации).

К методам материального стимулирования относятся:

- 1) введение доплаты за стаж и выслугу лет;
- 2) введение полной оплаты за переработку и работу вочные часы;
- 3) введение премии за рационализаторские предложения;
- 4) увеличение материальной помощи к отпуску;
- 5) введение месячной и квартальной премий, премии по итогам года;
- 6) введение разрядности мастеров и званий «Лучший по профессии».

К методам социального стимулирования относятся:

- 1) организация корпоративных мероприятий;
- 2) расширение интервала юбилеев (с 25 лет);
- 3) оплата мобильной связи, проезда или бензина для работников;
- 4) оплата обучения и повышения квалификации для сотрудников;
- 5) оплата санаторно-курортного лечения (частичная или полная);
- 6) организация комнаты отдыха и разгрузки;
- 7) доплата за здоровый образ жизни;
- 8) полное медицинское обслуживание работников;
- 9) ссуды на приобретение жилья для специалистов.

К методам морального стимулирования относятся:

- 1) поощрение лучших работников (доска почета, почетные грамоты);
- 2) благодарности (публичные) от лица руководства;
- 3) Аллея славы в подразделении;
- 4) ценные подарки за отличную работу;
- 5) рейтинг показателей работы подразделений по итогам месяца;
- 6) корпоративные награды.

У руководителей большой выбор способов мотивирования персонала, главное — реально применять мотивацию на практике. Одним из главных элементов мотивации является *учет индивидуальных особенностей людей*.

Первым шагом на пути к успешной мотивации является формирование организационной приверженности. *Приверженность* — это отношение человека к организации, в которой он работает, это установка, определяющая его восприятие организации и стоящих перед ним задач, образ мыслей и соответствующее поведение. Лучшие западные компании рассматривают приверженность персонала как важнейшую характеристику, определяющую уровень эффективности и конкурентоспособности бизнеса. Чем выше удельный вес в общей численности персонала людей с высоким уровнем приверженности своей организации, тем более успешно работает компания. Однако как показывает опыт, у многих работников приверженность по мере их работы в организации не укрепляется, а слабеет. В таблице 2.2.1 сгруппированы факторы, наиболее разрушительно влияющие на приверженность работников в организации.

*Таблица 2.2.1 — Факторы, разрушающие организационную приверженность*

<b>Составляющие организационной приверженности</b>	<b>Факторы, негативно влияющие на организационную приверженность</b>
Лояльность по отношению к организации	Несправедливое распределение социальных благ или льгот между работниками. Расхождение между словом и делом у высшего руководства. Недоброжелательность в отношениях между руководством и персоналом. Низкая престижность работы в организации. Плохой психологический климат
Вовлеченность в работу организации	Ограничение самостоятельности в работе. Неоправданное использование авторитарного стиля. Плохие условия труда
Принятие целей организации	Недостаток информации о положении дел, о целях и стратегии компании Отсутствие возможности высказать свое мнение или участвовать в подготовкеправленческих решений. Недоверие руководству и принимаемым им решениям

## 2.3 КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Для того чтобы сотрудники могли работать с максимальной производительностью, необходимо соблюдать баланс работы и отдыха. *Корпоративное мероприятие* — это событие в жизни организации, которое не связано с выполнением профессиональных задач, но в нем участвуют ее сотрудники. Совместная экскурсия, спортивные соревнования, общий тренинг, праздник — все это может стать корпоративным мероприятием.

Корпоративные мероприятия могут выполнять очень важную роль для организации: поднимать мотивацию сотрудников, способствовать сплочению коллектива, выявлять основные проблемы. Неудивительно, что в современные корпоративные праздники вкладываются большие средства, силы, к их подготовке привлекаются специалисты различных отраслей и сфер деятельности. Но, для того чтобы получить ожидаемый результат от проведения корпоративного мероприятия, следует соблюдать целый ряд правил по его проведению и организации.

Для успешного проведения корпоратива важно соблюдать *правило 4Р*: место (Place), принципы (Principles), программа (Programm) и участники (Participants).

Первый компонент — место проведения (*Place*). От того, каким оно будет, на 50% зависит успех мероприятия. Место в первую очередь должно по размеру соответствовать количеству участников. Хуже тесного помещения может быть только душное помещение. Необходимо обратить внимание на кондиционеры, окна и возможность проветривания помещения. Нужно выделить достаточное количество места для танцев и предусмотреть отдельную барную стойку или помещение, в котором сотрудники могут пообщаться *tet a tet*, так как одна из целей любого корпоративного мероприятия — общение в неформальной обстановке.

Второй компонент любого корпоративного мероприятия — принципы (*Principles*). Важно, чтобы мероприятие было оформлено как единое целое. Важно обеспечить вовлеченность всех сотрудников в процесс. Вручение премий предполагает включенность всех сотрудников в определение лауреатов и номинантов и наличие «памятных» призов (статуэтки, дипломы с названием номинации).

Третий компонент концепции 4Р — программа (*Programm*). Здесь следует обратить внимание на следующие моменты. Необходимо продумать подробный сценарий того, что будет происходить. Программа должна быть разнообразной, включающей многочисленные формы активности.

Одни люди, назовем их *активистами*, получают больше удовольствия от непосредственного участия в процессе. Они любят быть в центре события и с готовностью участвуют во всем, что предлагают организаторы.

Другие, так называемые *теоретики*, предпочитают слушать. Для них подойдут такие формы активности, как речи, отчеты. Они с удовольствием

расскажут что-то интересное по заданной теме (можно использовать это как один из элементов программы).

*Рефлекторы* любят наблюдать и задавать вопросы. Среди участников мероприятия их можно узнать по тому, как они наблюдают за происходящим, обсуждают посещенное мероприятие с коллегами. Чтобы максимально вовлечь этих людей в корпоративное мероприятие, можно включить в программу вопросы — от записок, адресованных президенту компании, до викторины. Понравится им и демонстрация фильма об основных событиях компании или какого-либо мероприятия.

*Прагматики* стремятся во всем найти конкретную пользу. Именно они больше всего запоминают в корпоративном мероприятии «получение подарков» или «конкурсы с призами». Именно для них в мероприятие включаются различные соревнования.

Последний (по очередности, но не по значимости) компонент — *участники (Participants)*. Речь здесь идет не о количестве участников, а об их вовлеченности в процесс. Какой смысл от мероприятия, в котором формально принимают участие много сотрудников, а по факту активны немногие?

Вовлеченности можно добиться только тогда, когда все действия направлены на то, чтобы людям понравилось событие. То, с каким настроением организатор подходит к проведению корпоративного мероприятия, однозначно передается участникам. Залог успеха — это желание *сделать событие запоминающимся и удачным*.

Корпоративные мероприятия запоминаются атмосферой веселья, радости, дружелюбия, энергичности, и, как ни странно, «пользой» — подарками, наградами, новой информацией.

## 2.4 КОРПОРАТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Практика менеджмента показывает, что наибольших успехов в экономике добиваются фирмы, осуществляющие значительные вложения в создание общей благоприятной производственной среды, в том числе и коммуникационной ее составляющей. Развитие корпоративной культуры, имидж ориентированной на клиента и надежной организации — вот основа современного менеджмента. Главное в этом компетентность и профессионализм первых лиц фирмы.

Эффективно работающие коммуникации, богатая корпоративная культура, прозрачные системы мотивации — все это в значительной степени повышает результативность менеджмента. Благоприятный климат в коллективе способствует тому, что люди стремятся выйти на работу, увидеться с друзьями и коллегами, узнать что-то новое. Поэтому необходимо вырабатывать в сотрудниках позитивное отношение к собственной компании. Рабочие отношения целесообразно строить на основе: взаимно-

го доверия между руководством и рядовыми работниками; достоверной информации, распространяемой по вертикали и горизонтали; восприятия успеха организации как личного успеха; веры в будущее.

В настоящее время корпоративными коммуникациями занимаются сразу несколько служб: службы по работе с персоналом или HR- и PR-отделы (рисунок 2.4.1).

Для оптимизации корпоративных коммуникаций, во-первых, необходимо выявить проблемные зоны коммуникативного взаимодействия. Во-вторых, разработать единые стандарты поведения в соответствии с корпоративным кодексом и этикой компании. В-третьих, создать единое информационное пространство организации.

Для этого должна быть разработана программа по преодолению коммуникативных разрывов и достижению взаимопонимания между структурными подразделениями, филиалами, отделами и сотрудниками компании; программа формирования эффективного взаимодействия между руководством и персоналом компании, взаимодействия на горизонтальном уровне. И, конечно же, должно быть проведено обучение коммуникативным психотехнологиям.

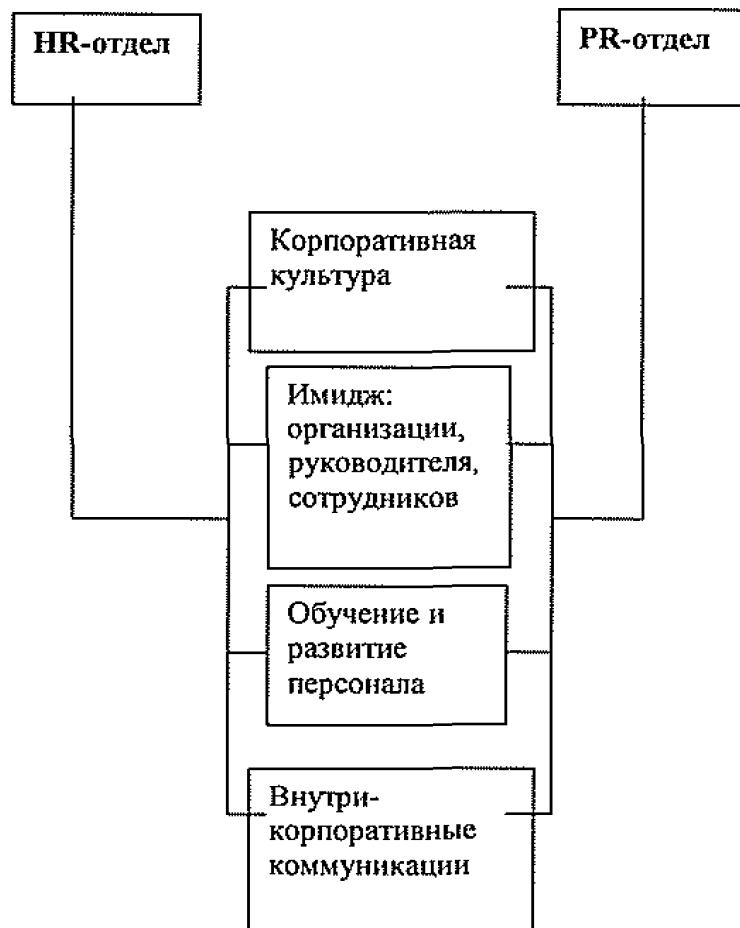


Рисунок 2.4.1 — Организационная структура корпоративных коммуникаций

Инструментами управления корпоративными коммуникациями могут стать:

- инструментальная психодиагностика (тестирование персонала и формирование работоспособных рабочих групп);
- внутренний PR (формирование единого информационного пространства организации);
- имидж (формирование позитивного имиджа);
- конфликт-менеджмент (формирование компетентности персонала в разрешении конфликтов);
- деловые игры (используются как инструмент обучения навыкам владения (управления) ситуацией в различных должностных позициях);
- социально-психологические тренинги (формирование коммуникативной компетентности руководителей и сотрудников организаций);
- управление эмоциями (обучение персонала управлению своим эмоциональным состоянием) (рисунок 2.4.2).

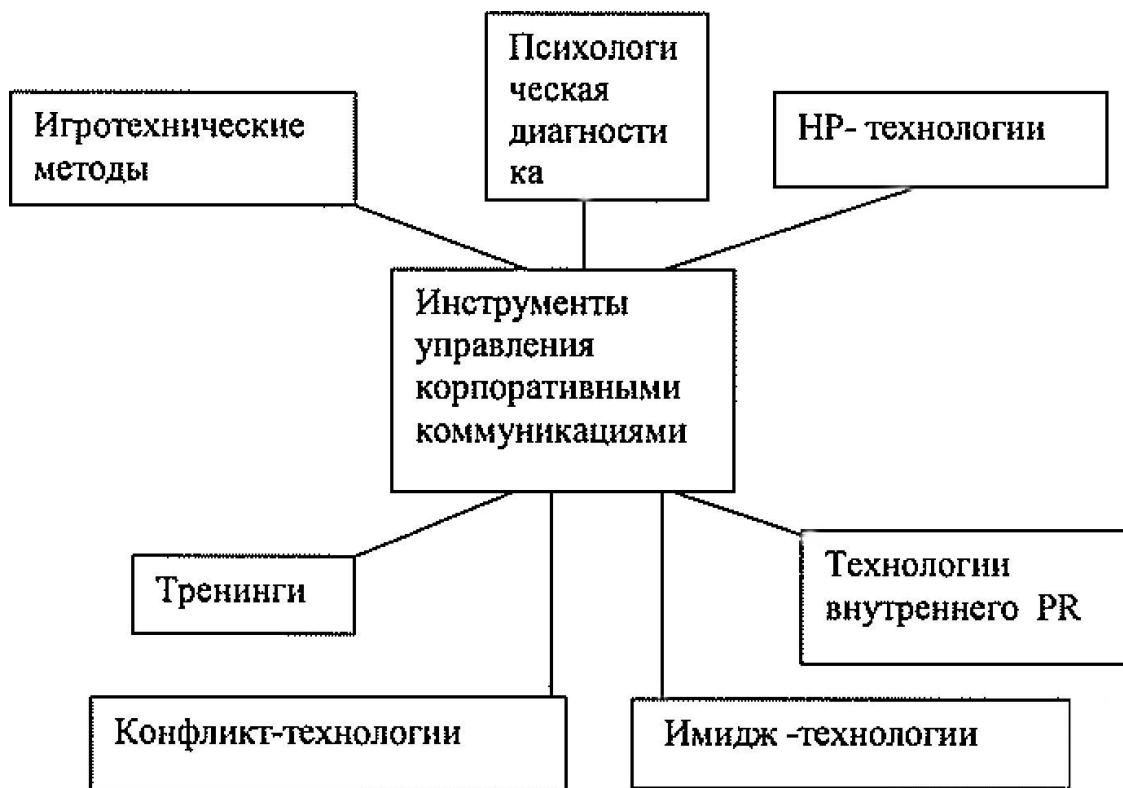


Рисунок 2.4.2 — Инструменты управления корпоративными коммуникациями

Основными задачами, стоящими перед подразделениями в организации, являются следующие:

- создание благоприятной атмосферы в коллективе, укрепление командного духа;

- разработка и внедрение кодекса корпоративной этики;
- создание интерактивного способа общения в интернете, где можно было бы обсуждать не только производственные, но и ряд бытовых вопросов;
- организация стенда с основными событиями (день рождения, повышение, премиальные, праздничные фотографии, открытые вакансии);
- подготовка материалов для доски объявлений;
- организация всех корпоративных мероприятий;
- разработка справочника сотрудника, который выдается при поступлении на работу, с информацией, необходимой для новичка (рассказ о компании, ее истории, планах, традициях).
- разрешение организационных конфликтов совместно с отделом развития персонала;
- работа со слухами.

В любой компании время от времени рождаются слухи — какая-то стихийная информация, которая может быть как истинной, так и ложной, как негативной, так PR и позитивной. Выяснить источники их происхождения и развенчать негативный слух — задача не только менеджера, но и сотрудника отдела персонала и связей с общественностью. Прекратить слухи можно, например, при помощи интервью с ответственными лицами в корпоративном издании или на сайте. PR-менеджер должен быть осведомлен о неформальных лидерах, неписанных правилах в организации, коллективном мнении о наиболее значимых событиях. Правильность принятия решений во многом зависит от знания микроклимата в коллективе и тех источников информации, которые во многом субъективно отражают процессы, происходящие в организации.

# **ГЛАВА 3. ЭКОНОМИКА ЗНАНИЙ — ОСНОВА ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

## **3.1 ЗНАНИЯ — ОСНОВНОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ОРГАНИЗАЦИИ**

Знания становятся основным конкурентным преимуществом организации в современном мире и базой инновационного развития экономики. Все больший процент активной рабочей силы имеет в основе своей деятельности работу с информацией и знаниями. По мере увеличения «сектора знаний» в условиях наибольшего экономического роста, достигаемого за счет научных исследований и инноваций, с ростом образованности населения у термина «экономика знаний» появилось второе значение, ставшее впоследствии более употребляемым.

Под «экономикой знаний», или «экономикой, основанной на знаниях», стали понимать такой тип экономики, в котором знания играют решающую роль. В таком значении термин был популяризирован *Питером Друкером*.

В экономической теории категория «экономика знаний» имеет несколько значений. Прежде всего, она включает в себя элементы, относящиеся к одному из секторов народного хозяйства, в котором происходит и производство, и обработка знаний, и управление ими.

В области макроэкономики, на стыке политики и экономической науки, термин «экономика знаний» применяется в общемировом масштабе для обозначения общества будущего, к которому сейчас идет цивилизация развитых стран.

Как понятие, обозначающее современную экономику, а, следовательно, и жизнь социума, «экономика знаний» часто встречается в высказываниях политических деятелей и в программах политических партий и правительств разных стран. Каждый человек хочет жить лучше, а сейчас наиболее преуспевающими и даже зажиточными считаются страны, которые больше всего генерируют знания. К ним, в первую очередь, относят США, страны Западной Европы, Японию. Их пример заставляет политиков выдвигать лозунги движения «экономике знаний». В этом контексте данный термин употребляется в основном как нечто идеально-недостижимое, к чему следует стремиться, чтобы увеличить темпы роста ВВП государства, мирового сообщества в целом.

Таким образом, экономика знаний — экономика, где основными факторами развития являются знания и человеческий капитал. Процесс развития такой экономики заключен в повышении качества человеческого капитала, в повышении качества жизни, в производстве знаний высоких технологий, инноваций и высококачественных услуг.

Современная «экономика знаний» базируется на четырех столпах: образовании (только хорошо обученное население способно эффективно разрабатывать и использовать все новое), информационной инфраструктуре (средства связи, обмена данными), правилах игры в сфере экономики (позволяет адаптировать новые технологии и идеи, поддерживает инвестиции в науку) и наличие «инновационной системы» — развитой сети университетов, лабораторий, научных центров.

Описывая структурные характеристики экономики знаний, прежде всего, необходимо определить ее главное отличие от других типов экономик. Для экономики средних веков главным ресурсом была земля, для экономики индустриального общества — капитал. Главный ресурс «экономики знаний» — информация и знания.

Выделяют следующие основные структурные характеристики экономики знаний. В первую очередь, это высокая доля работников, чья деятельность в основном связана не с ручным трудом (работник ручного труда), а со знаниями (интеллектуальный работник, или работник знаний). Работник знаний — работник, главным результатом деятельности которого являются новые знания. *Привлечь и удержать интеллектуальных работников* становится основной задачей руководства экономической организации на современном этапе и в будущем.

Второй структурной характеристикой экономики знаний является высокая (более 10% ВВП) по сравнению с остальными странами и постоянно растущая доля расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки (НИОКР), а также на образование и подготовку сотрудников в общих расходах государства и частных фирм.

*Третья структурная характеристика — высокий уровень доли добавленной стоимости*, создаваемой высокотехнологичными отраслями экономики и сектором интеллектуальных услуг в ВВП.

Из вышеназванных структурных характеристик следует еще одна принципиальная характеристика экономики знаний: человек рассматривается не с точки зрения человеческого капитала, представляющего собой капитализированную стоимость человека с учетом вложенных в него средств. *На первое место выходит активизация потенциала человека, личности, ее безграничных возможностей*. Здесь видна кардинальная разница в подходе к человеку: использование человеческого капитала — это эксплуатация его ресурсов и возможностей, а реализация потенциала — всегда приращение, ведь это духовный мир человека, и чем больше он актуализируется, тем больше пристрастует ресурсов. Следовательно, главная цель — создание условий для максимально возможного раскрытия потенциала, а источником этого является саморазвитие, духовное совершенствование личности.

Экономика знаний имеет три принципиальные особенности. Первая — *дискретность знания как продукта*. Конкретное знание либо создано, либо нет. Не может быть знания наполовину или на одну треть. Вторая

особенность состоит в том, что знания, подобно другим общественным (публичным) благам, будучи созданными, доступны всем без исключения.

И, наконец, третья особенность знания: по своей природе это *информационный продукт*, а информация после того, как ее потребили, не исчезает, как обычный материальный продукт. Свойство дискретности знания вызывало сомнения, что в применении к нему рыночный механизм может быть столь же эффективным, как в случае с традиционными продуктами.

Вторая и третья особенности имеют своим следствием то, что в рыночной экономике распространители знаний оказываются в своеобразном, в некотором смысле монопольном, положении. Какую бы цену они ни назначили на свой продукт, невозможно продать максимальное количество «копий знания». Стремление продать вполне естественно, тем более что копия практически ничего не стоит (затраты на копирование чрезвычайно малы). Если назначить высокую цену, покупателей будет мало. При низкой цене покупателей будет много, но выручка может оказаться меньше, чем при высокой цене. В экономике знаний традиционный рыночный механизм не приводит к эффективным состояниям. Эффективность достигается тогда, когда используются так называемые дискриминационные цены, то есть цены, рассчитанные на конкретного потребителя.

Таким образом, главные уроки становления экономики, базирующейся на знаниях, заключаются в необходимости изменения массового сознания. Необходимо разъяснить, что мы не будем жить достойно, пока не научимся продавать знания. Ведь знания, талант и креативность исходят практически от каждого человека, и необходимо научиться использовать «глобальные потоки таланта».

Также в современном обществе нужно достигнуть понимания того, что сектор знаний есть машина по решению проблем. Поток проблем разнообразен и интенсивен, поэтому организация сектора знаний, отвечающая этому вызову, должна быть гибкой, динамичной, нужен особый тип специалиста, так называемый *инновационный менеджер*, который должен чувствовать и понимать данное направление.

### **3.2 МЕНЕДЖМЕНТ ЗНАНИЙ — НОВЫЙ ВЕКТОР В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Временем зарождения менеджмента знаний как нового направления в управленческих науках можно считать 1993 год, когда состоялась первая конференция в Бостоне, специально посвященная проблематике управления знаниями в компаниях и организациях. В настоящий момент это одно из самых перспективных и бурно развивающихся направлений менеджмента как науки, так и практики.

Историческими причинами возникновения менеджмента знаний в сфере образования являются:

- глобализация и обострение конкуренции, побуждающие университеты искать конкурентные преимущества;
- быстрое развитие и внедрение информационных технологий;
- повышение общего технологического уровня образования, науки и производства.

Идеи менеджмента знаний использовались на двух уровнях.

*Первый — это разработка идеи постиндустриального, информационного, основанного на знании общества.*

*Второй — это исследование поведения человека в группах и сообществах, социальный аспект поведения человека.* В настоящее время большинство практиков менеджмента знаний считают, что знания существуют и растут в коллективах.

Менеджмент знаний — это комбинация отдельных аспектов управления персоналом, инновационного и коммуникативного менеджмента, а также использования новых информационных технологий в управлении организациями.

*В систему управления знаниями входят:*

- *отбор знаний из внешних по отношению к данной организации источников;*
- *сохранение;*
- *классификация;*
- *распространение и обмен знаниями;*
- *использование знаний в деловых процессах;*
- *принятие решений;*
- *включение знаний в продукты, услуги, базы данных и программное обеспечение.*

Большое значение имеют правильная оценка знаний, точное измерение и использование нематериальных активов организации, а также своевременная защита знаний.

Наиболее прибыльным и привлекательным направлением для вложения инвестиций стали разработки высоких технологий и сервиса, которые определяют быструю окупаемость вложенных средств, снижают зависимость от обеспечения сырьем, дают возможность захватить новые ниши использования товаров или услуг. В современных условиях ценностями организаций становятся не только ее активы, выпускаемая продукция и имущество, но и ее опыт, квалификация сотрудников и их лояльность, ноу-хау, культура, т.е. все то, что входит в понятие «интеллектуальный капитал».

На современном этапе развития рынка и общества интеллектуальный капитал — основная ценность организации и решающий фактор в конкурентной борьбе. Оценка, накопление и развитие интеллектуального капитала и, главное, управление им для достижения целей организации стали важной задачей для ведущих мировых компаний.

Под менеджментом знаний понимается, прежде всего, управление интеллектуальным капиталом. Основными задачами этого управления являются:

- достижение поставленных целей организации за счет роста интеллектуального капитала и эффективного его использования;
- повышение эффективности принимаемых решений;
- создание предпосылок для появления инноваций;
- обучение и мотивация сотрудников;
- повышение эффективности процессов проектирования, изготовления, закупок и маркетинга.

*Система менеджмента знаний* — это совокупность взаимодействующих и взаимозависимых элементов, относящихся к управлению знаниями (процессов, баз данных, программного обеспечения, организационных структур и пр.), обеспечивающая достижение поставленных целей.

Менеджмент знаний в значительной степени носит стратегический характер. Его развитие и внедрение определяет будущее организации, создание ее уникальной культуры и использование новых способов завоевания рынка в конкурентной борьбе.

Система менеджмента знаний предполагает не только сбор и целенаправленное использование информации на благо предприятия, но и представление его работникам широких возможностей в самосовершенствовании, получении признания и самореализации.

При рассмотрении структуры менеджмента знаний весь набор данных, информации и знаний может быть разбит на внешнюю, внутреннюю и корпоративную информацию. *Внешней информацией* и данными могут, к примеру, быть:

- информация из Интернета;
- печатные издания, библиотечная информация;
- отчеты о посещении выставок, конференций и семинаров;
- маркетинговая информация;
- документация заказчиков.

*Внутренней информацией* и данными могут быть любые сведения, получаемые в результате внутренней деятельности предприятия и представляющие ценность для последующего использования. Например, результаты экспериментов, проводимых при разработке и запуске продукции в производство, статистика и анализ выявленных несоответствий, результаты внутреннего аудита, отчеты отдела маркетинга, рейтинги поставщиков, процедуры и методики, циркуляры, директивы.

Если организация входит в корпорацию, то обычно существует общая корпоративная информация, используемая внутри корпорации и закрытая для сторонних организаций. Обычно такая информация распространяется по закрытой корпоративной системе и может включать:

- корпоративные инструкции и директивы;
- отчеты и переписку с вышестоящими организациями;
- информацию о корпоративных программах, стратегии, результатах корпоративной деятельности;
- информацию о дискуссиях и семинарах.

Всю внутреннюю информацию, данные и знания можно разделить на документированную, т.е. полученную из официальных документов, и скрытую, которая находится в голове сотрудника организации или в его личных архивах. Документированная информация, используемая в менеджменте знаний, представляет собой правила проектирования, документооборота, процедуры, инструкции, экспериментальные данные, рекламации и данные о сбоях.

Приступая к внедрению системы менеджмента знаний, необходимо четко определить, для чего это делается, какой результат должен быть достигнут. Создание системы менеджмента знаний должно вытекать из общих целей организации и повышать способность организации генерировать и развивать оригинальные и полезные идеи и решения.

Чтобы система менеджмента знаний могла предоставить пользователю знания, он должен правильно сформулировать запрос. Структура запроса должна поддаваться кодификации и декодификации, а процесс его постановки четко описан. Исходя из структуры запроса, для каждой его части создаются каталоги: целей, сфер применения и выбора из массива данных. Пользователи должны уметь правильно составить запрос, а лица, вводящие информацию, — правильно ее кодифицировать.

Знания должны быть определенным образом задокументированы. Под *документированными знаниями* понимаются знания, приобретаемые из внешней и внутренней информации, находящейся в документообороте, идентифицированной и зарегистрированной по принятым в организации правилам. Они могут быть легко сформированы из электронных источников или вводиться путем сканирования с печатных текстов. Основная трудность — разработка и применение правил кодификации и декодификации, выполнение которых требуют специального обучения и опыта в сфере действия вводимого документа.

На первом этапе внедрения менеджмента знаний требуется ревизия существующих архивов и отбор информации для включения ее в систему менеджмента знаний. Последующий сбор знаний может быть определен специальными процедурами. Например, можно предусмотреть обязательные стандартные пометки о необходимости внесения данных в систему менеджмента знаний на всех типах документов. В этом случае исполнитель документа, лицо, утверждающее его, или его получатель, автоматически вовлекаются в процесс сбора информации и уполномочены принимать решение о вводе данных.

Самым сложным, как и прежде, остается вопрос, куда пойдут документы с пометками, и кто будет осуществлять окончательный ввод информации. Отсутствие достаточной мотивации, сложность процедуры принятия решений или ввода знаний могут привести к тому, что они просто не будут вводиться, и система перестанет работать. Поэтому необходимо создать защитный механизм в виде выборочного мониторинга или формализованного рассмотрения состояния дел с введением знаний. Главным при этом должно быть назначение владельца процесса, который должен нести ответственность за конструирование такого механизма и оценку эффективности рассмотрения и поступления данных.

С другой стороны, *недокументированные знания*, как правило, имеют самую большую ценность для менеджмента знаний, и в то же время они наименее доступны для коллективного использования и включения в систему менеджмента знаний. Недокументированные знания составляют страховой фонд работника организации, который он тщательно берегает и никогда не отдаст в коллективное пользование. Одаренные личности готовы делиться своим опытом и знаниями, так как рост их знаний опережает заимствование и использование со стороны коллег по работе. Такие люди, как правило, имеют своих учеников и последователей, и именно они лидеры в развитии менеджмента знаний.

Правила ввода недокументированных знаний могут быть *мотивированные и принудительные*. Под принудительными правилами понимаются установленные процедурами или распорядительной документацией действия по документированию получаемых данных и вводу их в соответствующие базы знаний. К ним можно, например, отнести:

- обязательную отчетность (конференции, выставки, контакты с заказчиком);
- определение ответственности за пополнение базы знаний и ее мониторинг;
- обязательная регистрация оригинальных расчетных методик и программ, используемых при проектировании и изготовлении;
- регистрация переписки с заказчиком.

Создание менеджмента знаний сопряжено с изменениями культуры в организации и невозможно без создания специальных механизмов, позволяющих мотивировать проведение работ по созданию менеджмента знаний и его эффективному использованию. Менеджмент знаний предполагает желание делиться полученными знаниями и, следовательно, требует более высокого уровня мотивации, чем просто денежное вознаграждение.

Получение знаний требует затрат. Сотрудникам необходимо знать, что эти затраты планируются и их использование в заданных рамках поощряется. Иначе никто не будет снабжать менеджмент знаний информацией и пользоваться ею. Использование в инновационном менеджменте личных знаний должно гарантированно вознаграждаться и при необходимости

патентоваться или приобретаться у сотрудника по специальному соглашению. Все эти возможности должны быть изложены в договоре о найме или в специальной процедуре, гарантирующей вознаграждение. В противном случае мотивационная сила вознаграждения теряет смысл.

Более сильным мотивационным фактором является, конечно, признание. Поэтому менеджмент знаний должен включать элементы, позволяющие сотрудникам заявить о себе, обменяться мнениями и выслушать критику. Люди, как правило, не отдают свои личные знания в общую «копилку», если они не представляют, что им это принесет. Здесь могут оказать содействие открытие дискуссионных клубов и поощрение выступлений.

Активное участие в менеджменте знаний должно обеспечивать поддержку во внешних публикациях и официальных знаках признания. Внедрение менеджмента знаний обычно находится в сфере деятельности менеджера по персоналу, перед которым встают новые задачи. Менеджмент знаний должен быть важным звеном в управлении организацией, и его эффективность с точки зрения затрачиваемых ресурсов и получаемых выгод должна постоянно оцениваться и предоставляться высшему руководству. Разработка таких оценок, их мониторинг и анализ должны проводиться администратором, который отвечает за разработку, внедрение, поддержание и постоянное улучшение менеджмента знаний.

Таким образом, менеджмент знаний является новым вектором в управленческой деятельности организаций, нацеленным на накопление и эффективное использование интеллектуального капитала. Он должен стать одним из главных инструментов повышения конкурентоспособности организаций.

Основным препятствием при внедрении менеджмента знаний чаще всего будут низкая культура организаций и недостаточно высокий уровень использования информационных технологий.

### **3.3 УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Знания являются таким же активом компании, как и финансово-производственный капитал, основные и оборотные средства, персонал. И именно знания становятся основным конкурентным преимуществом современной организации. Вследствие вышесказанного внедрение системы управления знаниями, создание подразделений по управлению знаниями, назначение менеджеров по корпоративным знаниям для белорусских предприятий на сегодняшний день является приоритетным.

В условиях формирования экономики знаний коренным образом изменяется роль знаний в управлении предприятием (организацией). Они становятся объектом (а не только условием) управления. Это требует формирования базы знаний, которая структурирует знания как объект управления. Такой подход в отличие от традиционных концепций менеджмента

(в которых знания являются условием, а не объектом управления) позволяет обеспечить непрерывность развития интеллектуального потенциала предприятия (организации) за счет эндогенных факторов.

Среди публикаций по управлению знаниями (*knowledge management*) необходимо выделить исследования К. Вигт, Л. Прусака, Т. Давенпорта, И. Нонака, Х. Такеучи, Ч. Дисперса, Д. Чавела, У. Буковина, Р. Уильямса, Т. Стюарта, А.Ф. Тузовского, С.В. Чирикова, В.З. Ямпольского.

Таким образом, можно констатировать, что актуальность и важность проблематики управления знаниями осознается большинством специалистов, занимающихся корпоративным управлением и IT-технологиями для целей управления.

Центральное место среди инструментов управления знаниями организации занимает *база знаний* (*электронное хранилище знаний*), поскольку позволяет сохранить весь спектр ценных знаний организации (в том числе генерируемых сообществами экспертов и в процессе коллективных обсуждений) и использовать их в последующем. *Кроме того, база знаний задает направления генерирования новых знаний в организации.*

Вместе с тем на современном этапе построение базы знаний в организациях происходит стихийно, в зависимости от потребности в тех или иных знаниях. Исследование же данных процессов сводится в основном к эмпирическим обобщениям практического опыта.

По нашему мнению, отсутствие теоретических принципов построения базы знаний, основанных на теоретической классификации и свойствах знаний, снижает объем и ценность сохраняемых и генерируемых знаний в организации.

Новой экономике — экономике, основанной на знаниях, свойствен стремительный рост научности товаров и услуг, сокращение их жизненного цикла, интеллектуализация используемых технологий, обеспечивающих повышение производительности труда, возникновение крупного сегмента рынка собственно интеллектуальных продуктов и услуг (патенты, лицензии, транзакции, консалтинг), быстрый темп обновления знаний и необходимость их постоянного пополнения. Сегодня происходит определенная трансформация организационных механизмов и структур в сторону целевых команд, матричных, виртуальных и сетевых структур с целью повышения эффективности в использовании знаний.

Одним из важнейших инструментов управленческой деятельности становится также *управление растущими нематериальными активами современных компаний*.

Нематериальные активы, как известно, включают:

- *человеческие активы* (*human assets*) — знания, опыт, мастерство, творчество;
- *интеллектуальные активы* (*intellectual assets*) — корпоративная культура, философия управления, стратегии и программы, бизнес-процессы;

- *активы интеллектуальной собственности* (intellectual property assets) патенты, авторские и издательские права, торговые марки, коммерческие секреты;
- *структурные активы* (structure assets) — распределение полномочий, связи и отношения внутри и вне компании, правила и процедуры принятия решений, система стимулирования персонала, стандарты и регламенты;
- *бренд-активы* (brand assets) — известность, репутация, доброе имя компании.

Понятие «*знание*» связано с такими общеизвестными понятиями, как «*данные*», «*информация*».

*Данные* — это набор объективных фактов об объектах, событиях, явлениях, процессах, это все то, что регистрируется, описывается и воспринимается человеком. Данные могут быть цифровыми (факты, результаты измерений), графическими, аудио, видео и т.п. Они могут описываться на различных языках (символьном, математическом, графическом). Качественными мерами для данных являются своевременность, соответствие и точность. Организации иногда накапливают данные, потому что они основаны на фактах и поэтому создают иллюзию научной точности.

*Информация* — это данные в определенном контексте (необходимые пользователю, полезные для решения). В отличие от данных, информация имеет смысл, соответствие и цель. Информация передается по организации посредством жестких (формальных) и мягких (неформальных) сетей. К первым относятся электронные письма и документы, традиционные письма и документы, посылки и пакеты Интернет-сети. Мягкая сеть менее видима и устойчива. Она возникает от случая к случаю во время встреч, дискуссий. К количественным мерам информации можно, кроме объема, отнести связность и число обменов. К качественным мерам — информативность и полезность.

Информация, существующая в глубине сознания, называется памятью. Память — информационная система, непрерывно занятая приемом, видоизменением, хранением, извлечением информации и возвращением ее в область сознания. Можно выделить два уровня корпоративной памяти, как и два вида знаний:

*Уровень 1. Уровень материальной или явной информации* — это данные и знания, которые могут быть найдены в документах организации в форме сообщений, писем, статей, справочников, патентов, чертежей, видео- и аудиозаписей, программного обеспечения.

*Уровень 2. Уровень персональной или скрытой информации* — это персональное знание, неотрывно связанное с индивидуальным опытом. Оно может быть передано через прямой контакт — «с глазу на глаз» через процедуры извлечения знаний. Именно *скрытое знание* — *то практическое знание, которое является ключевым при принятии решений и управ*

*лении технологическими процессами.* В действительности же эти два типа информации, подобные двум сторонам одной и той же медали, одинаково важны в структуре корпоративной памяти.

Большинство исследователей проблемы интеллектуальных ресурсов отмечают, что знания неотделимы от человека. Знания могут осознаваться владельцем (то есть человек может пояснить логику своих умозаключений и принимаемых решений), а могут и не осознаваться (то есть человек действует рационально, эффективно, но пояснить, почему он так действует, не в состоянии). Таким образом, знание — это смесь осознанного и неосознанного в решениях, действиях и поведении человека.

Представляет интерес следующее определение: «Знание — это сложная сеть понятий и многообразных отношений (оценки, мнения, причинно-следственные и пространственно-временные связи и зависимости) между ними, которая сознательно (логически) или бессознательно используется нейронной сетью головного мозга при необходимости выработки новых суждений или принятия разнообразных решений».

Эта сеть понятий частично передается человеку генетически, но в большей степени формируется в результате приобретения жизненного опыта, а также формального или неформального обучения. Научный и образовательный подходы к системе обучения на современном этапе изменены глобальными системами связи и компьютерными технологиями. Сейчас *компьютер стал частью «интеллекта» человека, его памятью, системой поиска и потребления информации, инструментом изготовления интеллектуальной продукции, хранения ее, инструментом электронной связи*. Определенная часть информации персонального компьютера, его программ и связей определяют эффективность создания интеллектуальной продукции. Подобная информация, методы ее использования, собственные наработки являются интеллектуальным капиталом индивида и входят в состав его личного человеческого капитала.

Сама по себе возникшая информация не действует, без системы доставки ее потребителям, коммуникаций и управления, которые, переработав ее, получают качественно важные для себя знания. Фриц Махлуп в своей работе «Производство и распространение знаний в США» отметил, что уже в 1958 году сектор экономики знаний давал вклад около 29% в ВНП США. В данный сектор Махлуп включил многочисленные виды человеческой деятельности, которые объединил в пять групп:

1. Образование (44,1%).
2. Научные исследования и разработки (8,1%).
3. СМИ (радио, телевидение, телефон) (28,1%).
4. Информационная техника (6,5%).
5. Информационные услуги (13,2%).

Закономерно то, что в настоящее время идет активный процесс формирования национальных и международных рынков знаний. Между

ведущими странами нарастает соперничество за интеллектуальное лидерство. При этом главным источником конкурентных преимуществ крупнейших компаний становится интеллектуальный капитал.

Главными предпосылками формирования экономики знаний и создания систем управления следует считать следующие:

- превращение знаний в фактор производства наряду с такими факторами, как труд, природные и материальные ресурсы;
- повышение значимости интеллектуального капитала и инвестиций в системе образования и подготовки кадров;
- развитие и использование новых информационно-коммуникационных технологий;
- превращение инноваций в основной источник экономического роста и конкурентоспособности предприятий, регионов и национальных экономик.

Формирование и развитие экономики знаний (*инновационной экономики, новой экономики*) в каждой конкретной стране рассматривается как *единственно возможная альтернатива экономического роста*. И это касается не только ИТ. Крупнейшие транснациональные корпорации, независимо от производимой продукции в развитых странах занимаются только интеллектуальным трудом (анализом рынка, исследованиями и разработками, проектированием новых изделий). Характеристикой экономики знаний для этих стран выступает высокая доля (около 10% ВВП) затрат, которые все время повышаются, на научно-исследовательскую деятельность и опытно-конструкторские разработки. Стремительно повышаются затраты на переподготовку сотрудников и повышение их квалификации, что ведет к увеличению их знаний, а следовательно к повышению прибыли в организации.

Экономика знаний позволяет сократить этапы экономического развития, совершив «технологический скачок» и быстрее интегрироваться в мировую экономику. Собственно производство при этом будет вынесено в страны с относительно дешевой и не слишком квалифицированной рабочей силой. *Основой «экономики знаний» являются не природные ресурсы, а высококвалифицированный персонал и национальная инновационная система, обеспечивающая генерацию, распространение и внедрение новых знаний и инноваций.*

Роль информационно-коммуникационных технологий в новой экономике заключается в том, что они обеспечивают многократное усиление интеллектуальных возможностей человека.

Человек сам стал средством производства. И выигрывают экономически сегодня те страны, которые сумели удержать у себя и привлечь наиболее способных и талантливых ученых, рационализаторов, изобретателей, так как они создают особую инновационную среду, способствующую бурному развитию экономики государства в целом.

### **3.4 ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ЗНАНИЙ В ДЕЙСТВИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Знания и информация очень критичны с точки зрения их применения. Хорошо известно, что многие фирмы имеют пробелы между тем, что они знают, и тем, что они делают. Анализ позволил установить ряд причин такого положения:

- менеджмент знаний сосредоточен главным образом на подчеркивании технологии и передаче кодированной информации;
- менеджмент знаний склонен обходиться со знанием, как с осязаемой вещью и, следовательно, отделяет знания от использования этой вещи;
- формальные системы не могут легко накапливать и передавать подразумеваемые знания (правильные и «по умолчанию»);
- люди, ответственные за передачу знаний и внедрение менеджмента знаний, часто не понимают, что действительная работа должна быть задокументирована;
- менеджмент знаний имеет тенденцию фокусировать свою деятельность на частной практике и игнорирует важность философии.

Не может быть простого ответа на проблему «знание — практика». Важно, чтобы лидеры фирм понимали комплексный характер проблемы. Существуют следующие рекомендации менеджерам по действиям в этой области:

#### *1. Важна философия.*

Менеджеры многих компаний стараются учить деловой практике (как?), а не действовать в терминах философии и социологии (почему?). Постоянны и фундаментальны только базовые принципы бизнеса и оперативной деятельности.

#### *2. Знания приходят от действий и обучения.*

Знания, полученные в ходе практики, — наиболее эффективный путь снижения затрат на их передачу. Знания через практику развиваются глубину их уровня и дают возможность исключить проблему «знания — практика».

#### *3. Действия стоят больше, чем элегантные планы и концепции*

Даже небольшие изменения требуют развитого последействия: анализа со стороны руководства, написания (корректировки) документов, критики их и ревизии. Обучаются те, кто работает, им должно быть ясно, что не надо делать и почему, а ревизия должна основываться на практических примерах.

#### *4. Нет работы без ошибок. Как компании реагируют на них?*

При выработке культуры действий в фирме один из наиболее критичных элементов состоит в реакции менеджмента на ошибки исполнителей. Любые действия, даже если они хорошо спланированы, несут риск ошибок. Все учения содержат определенную «недосказанность», что тре-

бует продолжения и непрерывности обучения. Ошибки не должны вызывать страх у исполнителей.

*5. Страх способствует появлению проблемы «знания — практика», а последние развивают новый страх.*

Никто в организации не будет пытаться делать что-то новое, если он будет постоянно подвергаться критике. Идея быстрого прототипа — взять готовое со стороны, модернизировать его применительно к условиям организации — требует культуры, в которой ошибки не наказываются, так как они обеспечивают возможность обучения.

Организации склонны к тенденции измерять прошлое, но системы контроля и анализа должны, прежде всего, помогать определить — почему такие результаты получены и что будет в будущем. Организации также готовы оценивать, выходы, а не процессы. Немногие организации оценивают характер внедрения знаний.

Типичная система управления знаниями и процессами сфокусирована на показателях уровня знаний (число патентов, знаний, полученных извне) и носит некоторую форму групповой безопасности. Организации, которые серьезно озабочены внедрением знаний в практику, должны применить данные рекомендации на практике.

Разница между фирмами, которые успешно внедряли знания, и многими организациями, которые имели трудности в этом отношении, не в том, что один ряд фирм укомплектован лучшими людьми, а другой нет. Разница состоит в *системах и ежедневной практике* менеджмента, что создает и олицетворяет *корпоративную культуру*, основу построения и передачи знаний и, что более важно, действий на основе этих знаний.

Важна не необходимость стратегических решений, а *построение системы действий, которая производит наиболее реальную трансформацию знаний в практику*.

## **ГЛАВА 4. СТРАТЕГИЯ УСПЕШНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### **4.1 ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ И ДЕЛОВОГО УСПЕХА**

Все шаги в самовоспитании и психологии успеха направлены на удачное развитие профессиональных навыков человека, т.е. на его карьерный рост. Необходимо четко уяснить, что же такое карьера.

*Карьера* — это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом; это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Таким образом, однажды выбрав себе карьерный путь, человек постепательно движется вверх по нему, получая заслуженные полномочия, статус, уважение со стороны других работников, власть, а также материальные блага. В таких случаях, когда человек нацелен на достижение конкретной вершины в области карьеры, она дает о себе знать также и в его свободное от работы время.

Существует несколько разновидностей карьеры: *профессиональная* и *внутриорганизационная*.

*Профессиональная карьера* заключается в прохождении работником различных стадий развития во время его профессиональной деятельности. Так, вначале человек проходит стадию обучения, далее выход на работу, улучшение профессиональных навыков. Особенность состоит в том, что работник может проходить эти стадии в различных организациях.

*Внутриорганизационная карьера* характеризуется развитием работника в рамках одной организации. Она реализуется в *трех основных направлениях*:

– *вертикальное* (наиболее заметное и видимое проявление внутриорганизационной карьеры). Оно представляет собой непосредственно возышение сотрудника по карьерной лестнице;

– *горизонтальное* (может быть связано с перемещением сотрудника на несколько другую работу, но не на более высокой ступени). К горизонтальной карьере также можно отнести расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени;

– *центростремительное* направление наименее заметно, хотя и является наиболее значимым. Это направление характеризуется движением к руководящему составу организации.

Основная цель планирования карьеры состоит в достижении полного взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной типов карьеры.

Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач:

- 1) полная взаимосвязь целей каждого сотрудника с целями организации;
- 2) обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;
- 3) обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- 4) устранение ситуаций, в которых у сотрудника не остается никаких возможностей для дальнейшего развития карьеры;
- 5) формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- 6) изучение возможностей каждого сотрудника, его карьерного потенциала;
- 7) определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в данный момент времени и в нужном месте.

На большинстве предприятий работники не видят конкретных перспектив своего развития и повышения их по карьерной лестнице. Планирование и контроль деловой карьеры заключается в том, чтобы при поступлении работника на определенную должность он мог четко и ясно видеть все возможные пути своего развития, движения по карьерной лестнице. Также работник должен знать конкретные показатели, достижение которых позволяет осуществить перевод на более высокую должность.

Наиболее яркой формой планирования карьеры является система пожизненного найма в Японии. Эта система возникла после Второй мировой войны и доказала свою жизнеспособность и эффективность. Система заключается в том, что человек, получив образование по конкретной специальности, приходит на работу, продвигается по служебной лестнице вверх и заканчивает свою профессиональную деятельность на данном предприятии. За это время сотрудник может поменять несколько рабочих мест, сменить сферу деятельности, продвинуться по службе — и все это в рамках одной компании. В рамках системы пожизненного найма каждый сотрудник напрямую связывает себя с организацией, в которой он работает, что является несомненным преимуществом данной системы. Система создает уверенность в завтрашнем дне, работнику гарантировано избежать увольнения.

Японская система — это одна из форм полной занятости. В настоящее время в мире растет интерес к гарантиям сохранения работы. Для этого существуют и другие, кроме вышеуказанных, причины:

- страх быть уволенным создает нервную обстановку и снижает производительность труда;
- страх, что применение нового оборудования приведет к сокращению рабочих мест.

Любой человек планирует будущее, основываясь на своих потребностях и учитывая сложившиеся социально-экономические условия. Нет ничего удивительного в том, что он хочет иметь подробную информацию о перспективах своего служебного роста и возможностях повышения квалификации в данной организации, а также условиях, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

Планирование карьеры обычно связывают с успешным менеджментом. Успех — это событие, получившее социальную или общественную оценку. Однако успех бывает виден не только в зеркале общественного мнения или в признании со стороны других. Ведь то, что одни считают успехом, другие могут воспринимать как неудачу.

Успех может быть засвидетельствован и самим человеком. При этом немаловажно знать, что сам человек понимает под «успехом». Успех связан с ожидаемыми результатами, с целевой установкой. Успех зависит от системы ценностей конкретного человека, которая в течение жизни может претерпевать изменения.

Если цель — это расширение своих возможностей, попытка «сделать» из себя нечто большее (чем являешься в настоящий момент), то для описания цели важно определить, что хочешь изменить, открыть в себе. Оценить успех на этом пути может в первую очередь сам человек по своему мироощущению, ощущению самого себя, своей внутренней свободы, новому качеству своей духовной жизни. Эти внутренние успехи личности, несомненно, окажут влияние и на ее социальную, профессиональную жизнь.

Человек обладает способностью сознательно обдумывать, планировать и осуществлять свои замыслы. Он может целенаправленно влиять на самого себя, а значит, на свою судьбу и будущее, на свой успех. Если хочешь добиться большего, чем имеешь, то важно представлять, чего именно и какой ценой можно достичь конкретной цели. Если знаешь, чего хочешь, то остается наметить цель, оценить свои возможности и реальное положение, заняться совершенствованием своих навыков и умений, приступить к достижению цели, постоянно адекватно (насколько это возможно) отслеживая успешность продвижения к ней.

Постановке конкретных промежуточных целей должно предшествовать стратегическое планирование, выбор направления своей деятельности. *Планирование означает умение думать с опережением и предполагает системность в работе.* Однако чрезмерная детализация при планировании мешает, потому необходимо быть открытым изменениям, уметь

извлекать пользу из непредвиденных ситуаций. Кроме того, человек меняется, и его планы теряют актуальность, устаревают, пересматриваются.

Поведение человека соответствует его планам. Пессимист занимает выжидательную позицию, нерешителен, настроен критически. Он во всем видит опасность. Положительно настроенный человек говорит не о своих проблемах, трудностях и опасностях, а о своей цели, своих надеждах, мечтах, желаниях и своем предположительном пути. Уделяя основное внимание своим целям, укрепляет волю и активизирует свое подсознание. Преуспевающий человек владеет искусством преобразования отрицательного в положительное, проблемных ситуаций в успешные.

Трудно войти в профессиональную среду, зарекомендовать себя на работе в начале карьеры. Но не меньше сложностей возникает в середине карьеры: человек осознает, что его возможности постоянно ограничиваются, а цель так и не достигнута. По этим причинам снижается или изменяется мотивация, пересматриваются цели, появляются новые проблемы. Не менее сложен и период подготовки к уходу на пенсию. Поэтому планирование карьеры, подготовка себя к кризисным моментам своей профессиональной деятельности — важная составляющая всей нашей жизни.

## 4.2 ПРЕДПОСЫЛКИ ДЕЛОВОГО УСПЕХА

Среди предпосылок делового успеха можно выделить следующие:

### 1. Биологические:

– *Здоровье тела* (физическая тренированность, закаленность, высокая восстанавливаемость, сбалансированность обмена веществ). Здоровый человек больше успеет, большего добьется.

– *Самочувствие* зависит от состояния здоровья, физического состояния и психического комфорта. Улучшить его могут массаж, душ, зарядка, психотерапия. Хорошее самочувствие повышает работоспособность.

– *Работоспособность* определяется запасом здоровья и сил после отдыха, эмоциональной окраской работы, условиями труда, уровнем развития навыков, и величиной стимула. Эффективным физиологическим методом повышения работоспособности является отдых. В профессиональной деятельности работоспособность зависит в первую очередь от творческой атмосферы, одержимости идеей, навыков творческой работы.

– *Обучаемость* — важнейшее условие делового успеха. Она есть результат природных данных, здоровья, высокого уровня культуры и привычки трудиться над собой.

### 2. Социальные:

– *Материальная обеспеченность* создает условия для поддержания здоровья, физической формы, для заботы о своей внешности, дает возможность хорошо отдохнуть, получить образование, иметь определенное социальное положение в обществе.

– Уровень образования зависит от способностей человека, трудолюбия, инициативности, качества обучения и материальных возможностей.

– Служебное положение зависит от профессии и карьеры, степени профессиональной подготовки, заинтересованности руководства в продвижении сотрудника, инициативности.

### 3. Психологические:

– Самоуправление, самовоспитание следует начать с анализа и устранения своих минусов. По Дж. Стивенсу, в каждом человеке «дремлют драконы», препятствующие самосовершенствованию личности: алчность, высокомерие, нетерпимость, упрямство, самоунижение, потребность в мученичестве, саморазрушение (наркомания, алкоголизм, прожигание жизни).

– Самоисправление происходит после осознания своих минусов. Выявив самого сильного «дракона», следует разработать схему по его устраниению. Начать нужно с поиска тех черт характера и способностей, которые помогут преодолеть элементы «дракона», дремлющего в сознании. Затем определяется последовательность действий по искоренению «дракона». На завершающем этапе разрабатывается тактика влияния на сложившийся образ жизни и мыслей. Успешная борьба с «драконами» способствует росту творческих способностей, знаний и умений и, как результат, достижению поставленных целей.

– Самопроявление предполагает не только потенциал своих положительных качеств, но и действие, уровень сформированности практических умений.

– Коммуникабельность — это умение ладить с людьми, оказывать на них влияние.

Немаловажную роль в деловом успехе играет случай. Воспользоваться случаем человек может, когда уже захвачен сильным желанием, когда он собран и восприимчив, когда все его существо подготовлено, чтобы неожиданно увидеть скрытое, увидеть новую возможность. «Люди во всех бедах часто винят обстоятельства, — говорил Джордж Бернард Шоу. — Я не верю в обстоятельства. В этом мире преуспевает тот, кто ищет обстоятельства, которые ему необходимы. А если не находит, то сам создает их».

Таким образом, биологические, социальные, психологические предпосылки делового успеха влияют на нашу готовность воспользоваться представившимся случаем.

## 4.3 СТРУКТУРА ЭФФЕКТИВНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Психология достижения успеха в бизнесе, на работе — это психология управления своим профессиональным поведением.

Американские психологи Д.И. Тойч и Ч.К. Тойч разработали теорию, согласно которой каждый человек может создавать для себя позитив-

ные программы своей жизни. Эти программы могут помочь человеку считать себя удачливым, что принесет успех во все его дела и начинания.

Прежде всего, каждый человек должен максимально *позитивно оценивать все свои дела* и видеть хорошие стороны в любых из них. Нельзя уделять основное внимание неудачным начинаниям, так как это дает предпосылки оценивать себя неудачным и плохим человеком. Не следует излишне критично высказываться в свой адрес после какой-либо неудачи. Необходимо помнить, что неудачи носят лишь временный характер, и следует использовать их для того, чтобы не допускать подобных ситуаций в будущем.

Счастливые и удачные моменты бывают в жизни любого из нас. Поэтому необходимо в такие моменты тщательно запоминать окружающую обстановку, людей, свои мысли и чувства. Вспоминая такие моменты жизни, человек вспоминает свое счастье и радость. В это время мозг вырабатывает гормоны, нейроптиды успеха и удачи. Нужно приложить все усилия, чтобы приучить свой мозг автоматически вырабатывать данные гормоны в нужный момент. Таким образом, мозг рефлекторно будет нацелен на программу действий, приносящую удачу.

После создания такого мироощущения необходимо начать действовать во всех делах так, как будто удача всегда сопутствует деятельности. *Ощущение восторга удачливого человека*, неповторимый аромат и настрой успеха привлекут *внимание к необычным ярким людям*. В этот период полезно интересоваться особенностями и деталями жизни тех, кто сумел добиться успеха, кто известен во всем мире.

Для того чтобы идти в нужном направлении к достижению намеченной цели, обязательно *нужно придерживаться своих решений, быть уверенными в их правильности и однозначности*. Иначе на определенном этапе их осуществления при возникновении трудностей мозг может отказаться от дальнейших действий в данном направлении и, таким образом, вместо ожидаемого успеха можно ощутить всю горечь поражения. Чтобы этого не случилось, решения должны опираться на конкретные факты. Вера в решения приводит к долгожданному результату.

Процесс принятия решения обучает мозг концентрации мышления на тех проблемах, которые непосредственно необходимо решить. В этом случае реальные действия начинают совпадать с программой мозга, которую человек избирает. Такой процесс необходимо повторять часто, чтобы добиться автоматического воспроизведения программы во всех, даже самых сложных ситуациях. Считать себя достойным того, чтобы всегда добиваться успеха, можно только при наличии внутреннего уважения по отношению к самому себе. Можно избегать постоянных недоразумений за счет строгого соблюдения своих обещаний, аккуратности, тактичности, заботливости, искренности. Выполнение такой программы поведения незамед-

литерально привлекает к человеку подобное отношение со стороны других людей.

Ч. Тойч считает формулой успеха выражения «Я просто не могу потерпеть неудачу» и «Я просто не могу нести потери». Также Тойч сформулировал ряд правил, придерживаясь которых человек может ощущать себя успешным в деятельности.

К таким правилам относится понятие «живь на широкую ногу». *Стоит избегать мыслей о том, что какие-либо дела не получаются, не хватает времени и денег.* Необходимо стараться избегать скрупульности в отношении себя. Деньги не должны являться самой главной мечтой, они могут лишь позволить достичь ее.

*Вторая важная формула — «чем больше я отдыхаю, тем больше у меня возникает возможностей зарабатывать деньги».* Нельзя думать о том, сколько хочешь заработать. Поступление денег не должно иметь конкретной цифры. Тогда эти поступления заметно возрастут.

Однако можно не думать только о деньгах. Стоит подумать и о моральной стороне жизни. Можно комфортно жить, не тратя больших средств на это. Такой *комфорт достигается особым мировоззрением и любовью со стороны окружающих*.

Мысли о том, что можно довольствоваться лишь малым, не должны господствовать в уме, это будет мешать жить полноценной жизнью.

Тойч также утверждает, что по ходу жизни человека окружают отношения с другими людьми, и к ним стоит присматриваться. Многие из тех, которые внешне выражают свои симпатии конкретному человеку, на самом деле завидуют ему и считают его успехи недоразумением, желая занять нужную позицию. Такие люди формируют негативные мыслеформы, которые не будут влиять на других в случае не очень близкого общения с этими людьми. Если же доверять такому человеку и рассказывать о своих успехах, то эти негативные мыслеформы станут препятствовать благоприятному решению проблем. Из этого следует, что *личная жизнь должна быть доступна себе и тем, кому человек доверяет*.

Многие люди, как утверждает Ч. Тойч, часто на все свои неудачи придумывают оправдания, перекладывая ответственность на других людей. Такая привычка делает жизнь человека мало зависящей от него самого. Это вызывает беспомощность и полную зависимость от людей и обстоятельств. Для полного контроля над своей жизнью необходимо понимать, что в жизни человека все происходит только при помощи его действий, а значит и ответственность за все происходящее лежит на нем самом.

В то же время психология успеха создается у тех людей, которые *сами распоряжаются своей судьбой, обладают уверенностью и независимостью суждений*. Во время любых дискуссий они *высказывают свое мнение спокойно и решительно*. Люди такого типа не согласовывают свое мнение с окружающими, а *отстаивают свои права даже в мелочах*.

Такая линия поведения помогает им выражать свои чувства, а не подавлять их. Как отмечает Ч. Тойч, прямое выражение эмоций оберегает человечество от алкоголизма и преступлений.

*Позитивная теория*, на наш взгляд, является ключом к успеху, практическим пособием для тех людей, которые решили изменить стереотип мышления и создать последовательную психологическую систему самовоспитания.

#### **4.4 СОСТАВЛЯЮЩИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ВЕДУЩИЕ К УСПЕХУ**

Человек на протяжении своей жизни активен, однако к успеху, на наш взгляд, ведет рациональная активность. Что это значит? Каждый успешный человек должен четко определить составляющие успешной деятельности. На наш взгляд, в начале деятельности должно возникнуть желание достичь определенной планки в профессиональной жизни. С возникновением желания в работу включаются мыслительные процессы:

- анализируется реальная ситуация;
- выявляются резервные способности;
- принимаются решения, какие качества надо развить в большей степени.

Успешное выполнение практически любой человеческой деятельности требует от ее исполнителей не какой-нибудь одной, а обычно нескольких, иногда даже очень многих способностей. *Способности* — это такие свойства человека, которые являются необходимым условием повышенного успеха в какой-либо деятельности. Так, в частности, к способностям относят хорошую двигательную координацию, абсолютный слух, развитую наблюдательность. В самовоспитании важно иметь в виду, что успех в любой деятельности обеспечивается многосторонним развитием личности, комплексом ее физических и душевных свойств, сочетанием ряда конкретных способностей. Большое значение в формировании способностей имеет *интерес* к объекту выполняемой человеком деятельности. Как известно, интересом называют устойчивое стремление к ознакомлению с каким-либо предметом, к его изучению, причем удовлетворение интереса всегда сопровождается положительным эмоциональным переживанием. Интерес является сильнейшим стимулом к овладению новыми и разносторонними знаниями, они обеспечивают непрерывный прогресс человека, они лежат в основе его эрудиции и кругозора.

Богатство человеческой личности заключается в богатстве ее интересов. Обладая широкими и устойчивыми интересами, человек приоб-

щается к различным уровням культуры, овладевает ими и оказывается способным к переносу знаний из одной области в другую.

Для успеха в любой области необходимы хорошая память, четкое мышление. Продуктивность также зависит от общего состояния здоровья, образа жизни, способов работы, многих умений, навыков, привычек.

Если человек постоянно работает над *укреплением воли*, над воспитанием своих чувств, памяти, мышления, следит за своим здоровьем, знает средства и способы рациональной организации жизни и деятельности, которой занимается, он получает реальную возможность стать успешным в профессиональной деятельности. Если процесс решения мыслительной задачи приводит к положительному результату, то ставятся перспективные и ближние *профессиональные цели*. Цель формируется точно, позитивно, без частицы «не». При этом важны чувства и эмоции человека. Негативные эмоции — страх, беспокойство, обида, ревность, ненависть — влияют на успех, мешают его достижению. Цель должна максимально отражать индивидуальность, соответствовать развитию личности. Она должна антиципировать те способности, которые скрыты в глубине души человека. Цель должна доставлять радость. Если внимание занимает критика, ревность, зависть, то будущее станет сомнительным и неопределенным. Важно представлять конечный результат и с опережением чувствовать радость достигнутой цели. Во всех областях жизни можно выделить свою цель в: карьере, финансах, духовном развитии. Эти цели должны быть соподчинены и взаимосвязаны. Полезно на бумаге построить «дерево целей», которое представит иерархию целей по отношению к определенным видам деятельности. Когда «дерево целей» создано и четко сориентировано на главную цель, надо составить *программу действий*. Важно выяснить, как эта программа согласуется с планами окружающих людей, временем, финансовой поддержкой. Можно обозначить время и дату выполнения новой программы, текущего контроля. Цель воплощается в реальность, если активно действовать с той минуты, когда она поставлена. Р.У. Эмерсон сказал: «Приступайте к делу, и силы появятся. Активное действие бывает лучше любого обвинения». Если человека постигает неудача, то надо научиться реагировать на нее безболезненно. *Неудача укрепляет волю, дисциплинирует характер, активизирует способности*. Негативная информация не только тормозит движение к цели, но и часто является источником ошибок. Однако ошибки нельзя считать концом действия. Это только источник понимания, как изменить применяемую стратегию на более успешную.

## **4.5 ТЕХНОЛОГИИ САМОВОСПИТАНИЯ ЛИЧНОСТИ**

Основой самосовершенствования личности выступает потребность человека в активном саморазвитии, самореализации, продвижение к собственным вершинам совершенства.

Самосовершенствование личности проходит через процесс самовоспитания. Человек должен достичь определенного уровня саморазвития, тем самым приобретая возможность управлять событиями в своей жизни, формировать открытое общение с окружающими, достичь успеха в профессиональной деятельности воспринимать жизнь во всей ее полноте.

Структурно процесс самосовершенствования состоит из следующих этапов:

1. Самопознание (осознание своих возможностей, сильных и слабых сторон с помощью самоанализа, самооценки).
2. Самопобуждение (использование побудительных мотивов и приемов внутреннего стимулирования).
3. Программирование профессионального и личностного роста (формирование целей саморазвития, определение путей достижения поставленной цели).
4. Самореализация ( осуществление программы самосовершенствования).

На наш взгляд, естественной основой самовоспитания является присущее человеку стремление к преодолению обыденности, заурядности, к большим интересным свершениям на своем жизненном пути. Победа над самим собой, преодоление душевной лени, приобретение привычки к постоянной работе — это важнейшее, но не единственное условие эффективности самовоспитания. Очень важно, чтобы процесс самовоспитания был процессом творческим, чтобы он не превращался в процесс запоминания чужого опыта, чужих мыслей.

Творческий подход к самовоспитанию — это единственно верный способ быстрого и эффективного духовного роста. На наш взгляд, *самовоспитание — путь совершенствования, доступный всем*. Каждый человек обладает каким-либо даром, главное, чтобы этот дар человек смог раскрыть в себе и сделать его всеобщим достоянием. И важно не то, какие у нас есть способности, важно поставить перед собой цель развить их, тем самым неуклонно идти по пути самосовершенствования. Наличие такой цели — верный залог успеха.

Все высшие духовные потребности человека состоят в познании, самоутверждении, самовыражении, самоопределении. Другими словами, человек стремится к самовоспитанию, самосовершенствованию, саморазвитию всю жизнь.

Общеизвестны следующие воспитательные технологии:

- а) образованного, интеллектуально развитого гражданина;
- б) физически здорового человека;
- в) нравственно воспитанного человека и гражданина;
- г) успешной (продуктивной, творческой) личности;
- д) адаптирующейся личности, способной приспособиться к наличным социальным условиям и обладающей предприимчивостью, конкурентоспособностью.

Концепция самовоспитания выдвигает еще одну новую технологию воспитательного идеала: *самовоспитывающуюся, саморазвивающуюся, самосовершенствующуюся личность*. На наш взгляд, человек сам должен стремиться к работе над собой, творить из себя идеальный образ. Если человек в процессе самовоспитания применит данную технологию, то в итоге он должен добиться следующих показателей:

- одухотворенность, идейная направленность, связь мотивов (целей) работы над собой с духовным ядром личности;
- устойчивость целей и задач самосовершенствования, превращение их в доминанту жизнедеятельности;
- владение, оснащенность совокупностью умений самосовершенствования;
- осознанное поведение, направленное на улучшение себя, своей личности;
- высокий уровень самостоятельности личности, готовность к включению в любую деятельность;
- творческий характер деятельности человека;
- результативность, эффективность самоформирования личности.

Главной целью технологии самовоспитания личности является создание условий для перехода воспитания в самовоспитание, введение личности человека в режим саморазвития, поддержание и стимуляция этого режима на каждом возрастном этапе, формирование веры в себя и снабжение инструментарием самовоспитания.

Технология самовоспитания и саморазвития личности человека разработана в трудах Л.С. Выготского, А.Н. Леонтьева, Д.Б. Эльконина, В.В. Давыдова и других ученых.

Суть ее в следующем. Человек представляет собой часть природы, и его жизнедеятельность подчиняется ее общим законам. Поэтому все применяемые педагогические средства в процессе самовоспитания должны следовать естественному процессу развития человека на всем его жизненном пути. Ростом и развитием человека как живого организма управляет генетическая программа. На процесс такого программного развития накладывается влияние среды, в которой человек живет и действует, где происходит процесс социализации.

Русским физиологом А.А. Ухтомским была впервые выдвинута гипотеза об опосредующей роли внутреннего психологического мира в отражательной деятельности организма. Согласно этой гипотезе, деятельность мозга опирается не на детерминистский и даже не на вероятностный принцип, а на принцип свободы выбора и свободы воли в принятии требующегося решения.

Приобретая в процессе деятельности определенный опыт и качества (на основе внутренних потребностей), личность начинает на этой базе свободно и самостоятельно выбирать цели и средства деятельности, управлять своей деятельностью, одновременно совершенствуя и развивая способности к ее осуществлению, изменяя и воспитывая (формируя) себя. Это значит, что человек развивается не только по заложенной в нем наследственной программе и под воздействием окружающей среды, но и в зависимости от складывающихся в его психике опыта, качеств, способностей.

Такое развитие, которое определяется содержанием и уровнем психического развития личности на данный момент, может быть названо психогенным, «самопсихическим» развитием, или саморазвитием. Самовоспитание — это психическая деятельность человека как субъекта саморазвития. Она осуществляется на внутриличностном уровне и представляет собой восприятие, определенную переработку личностью внешних воздействий и превращение их в свои качества. Интерпретацию этих воздействий, их оценку, решение об их сохранении, превращении в свои качества и применении их осуществляет сама личность. *Самовоспитание, самосовершенствование — это процесс осознанного, управляемого самой личностью развития, в котором в субъективных целях и интересах самой личности целенаправленно формируются и развиваются ее качества и способности.*

Общепризнанно, что основой, определяющей интенсивность и направление развития личности, являются ее *потребности*. В их составе особо выделяются высшие человеческие потребности — социальные и духовные, которые представляют собой источники самодвижения человека, потребности улучшения воспитания и совершенствования личностью самой себя. На наш взгляд, можно выделить следующие потребности самосовершенствования личности:

- познавательные потребности (обучение, интерес, самообразование, любознательность, склонности, осознанное познание и самопознание, творческий поиск);
- потребности в самоутверждении (стремление иметь в чем-то преимущество перед окружающими: быть сильнее, результативнее, умнее, удачливее). У духовно развитой личности самоутверждение происходит на уровне самооценки и самоопределения: стремление уважать себя, быть довольным собой, быть уверенным в себе, в своих силах и способностях.

Наконец, на высшем уровне потребности в самоутверждении переходят в стремление к самовоспитанию, самосовершенствованию;

- потребности в самовыражении (стремление к красоте, гармонии, симметрии, порядку);
- потребности в безопасности (удовлетворяются через ощущение эмоциональной близости, любви, симпатии, веры со стороны окружающих);
- социальные потребности в самоопределении (развиваются на базе потребностей в познании, в самоутверждении, самовыражении, защищенности);
- потребности в самореализации. Осознание своих способностей к какой-либо деятельности вызывает потребности реализовать свой личностный потенциал (запас жизненной энергии), почувствовать себя творцом, хозяином своей жизни, ее обстоятельств. В процессе такой реализации происходит выявление новых способностей, испытание себя на пределе возможностей.

Частным проявлением указанных потребностей выступает потребность активной деятельности, *самоактуализации как полного переживания жизни*, постоянного выбора и все большей реализации своих возможностей. Американский психолог А. Маслоу трактует потребность в самоактуализации как желание человека самоосуществиться, заниматься тем, для чего он предназначен. В случае неудовлетворения этой потребности его сопровождают неудовлетворенность и беспокойство в жизни.

Механизм самоактуализации потребностей — познание, испытание и реализация в жизнедеятельности своих личностных возможностей. Для осуществления самоактуализации необходимо предоставление личности соответствующих условий: свободы волеизъявления, пространства для творческой деятельности, социального комфорта.

Первое место в *инструментарии самовоспитания* следует отвести *самоконтролю*. Очень распространенная и деструктивная форма отсутствия самоконтроля — привычка много говорить. Умные люди тщательно следят за своими словами и внимательно слушают других. Это позволяет им постоянно увеличивать собственный запас знаний. Слишком многословная, неконтролируемая речь не приносит человеку никакой выгоды. Все преуспевающие люди владеют инструментом самоконтроля, а неудачники не придают значения самому важному, на наш взгляд, закону человеческого поведения.

Одним из важнейших механизмов *самовоспитания* является *доминанта*. Согласно А.А. Ухтомскому, *доминанта — временно господствующий очаг возбуждения в центральной нервной системе, придающий психическим процессам и поведению человека определенную направленность и активность в данной сфере*. Доминанта представляет собой мотивацию, ориента-

цию, установку, господствующую потребность личности в реализации той или иной направленности, являясь мощным активатором деятельности. По мнению А.А. Ухтомского, доминанта — это «центр, вокруг которого группируются вся деятельность, поведение, творчество человека».

Доминанты могут быть чрезвычайно различны и по конкретным условиям возникновения, и по окончательным векторам. Достижения, которые они приносят, тоже могут быть чрезвычайно различны по своей ценности и по богатству результатов. Это может быть творческое вдохновение, но может быть и навязчивая идея, предрассудок поведения.

Чтобы процессы самосовершенствования стали доминантными в психическом развитии, необходима организация трех групп условий:

1. Осознание личностью целей, задач и возможностей своего развития и саморазвития.
2. Участие личности в самостоятельной и творческой деятельности, определенный опыт успеха и тренинг достижений.
3. Адекватные стиль и методы внешних воздействий: условия обучения и воспитания и уклада жизнедеятельности.

Далее рассмотрим эти три группы условий процесса самосовершенствования более подробно.

Для того чтобы личность лучше осознала *цели и задачи* своего саморазвития, следует построить «дерево целей». Метод построения «дерева целей» очень прост. Он основывается на логической цепочке последующих действий по принципу «каждое действие — результат предыдущего». «Дерево целей» используется для оценки приоритета различных направлений развития личности в следующих областях:

- *воспитания*:
  - превращение процесса воспитания в самовоспитание;
  - развитие нравственной, волевой и эстетической сфер личности;
  - формирование веры человека в себя;
  - формирование умений самовоспитания и самосовершенствования;
  - обеспечение условий для максимального самовыражения, самоутверждения, самореализации;
  - создание воспитательной среды, стимулирующей потребности в самосовершенствовании;
- *обучения*:
  - формирование устойчивой мотивации к учению;
  - формирование общеучебных знаний, умений, навыков;
  - формирование творческих качеств личности, развитие креативного мышления;
- *психического развития*:
  - поиск и развитие индивидуальных способностей личности;

- формирование положительной Я-концепции личности;
  - формирование доминанты самосовершенствования личности;
  - формирование умений управления собой, саморегуляции;
  - составление программ самосовершенствования по разделам и периодам развития;
- *социализации:*
    - формирование высоконравственного отношения человека к себе (адекватная самооценка, самоуважение, достоинство, честь, совесть) и к миру (гуманистическое, демократическое, диалектическое, экологическое мышление);
    - формирование социальной активности;
    - обучение поведению в коллективе;
    - подготовка личности к профессиональному и жизненному самоопределению.

#### **4.6 ТЕХНОЛОГИЯ «ДРАКОНИЗМ»**

Известный психолог Дж. Стивенс считает, чтобы открыть в себе способности, все творческие задатки и направить их на достижение успеха в процессе самовоспитания, человеку сначала необходимо избавить от минусов. В качестве минусов («драконов») Стивенс называет следующие: алчность, высокомерие, нетерпимость, упрямство, самоунижение, потребность в мученичестве, саморазрушение (наркомания, алкоголизм, прожигание жизни).

Можно соглашаться или оспаривать перечень этих «драконов», но они есть у каждого человека в той или иной мере.

Кто говорит, что у него нет минусов, как раз страдает высокомерием, эгоцентризмом — главным из «драконов».

Логика рассуждения Дж. Стивенса проста: разберись, какие у тебя в натуре есть «драконы», обуздай самого сильного. «Он, как дикий mustang, не всегда поддается приручению, может выбрасывать из седла, но не дай ему власти над собой. Иначе ты уже раб своих страстей. А привыкший к рабству у себя самого, будет рабом и у других людей...»

Алчный человек всегда любой ценой старается иметь больше богатства. Жадность, продажность, предательство, подлость, лицемерие, зависть — все это *один дракон*.

*Второй дракон*, по Дж. Стивенсу, — высокомерие. «Я» выпячено до предела и определяет весь образ мыслей, чувств и образ жизни.

*Третий дракон* — торопливость. Здесь также можно построить схему, включающую в себя такие элементы: необдуманность, нетерпеливость,

неспособность обуздать прихоти и капризы. Но сердцевина всего — это безответственность.

*Четвертый дракон* — упрямство. Упрямство нельзя путать с настойчивостью. Настойчивость проявляется в труде, деятельности, а упрямство — в капризах, ультиматумах, слезах, истеричности.

*Пятый дракон* — самоунижение. Он начинается с естественной неуверенности в себе, нерешительности, потом возникают неудачи, поражения и их следствие — нежелание что-либо делать (все равно ничего не получится). А дальше уклонение от дел и поручений, склонность к тунеядству и паразитизму за счет спекуляции своих слабостей.

В борьбе с этим «драконом» важнее всего определить свои способности, талант, разить интеллект, речь, освободиться от комплекса неполноценности.

*Шестой дракон* — мученичество. Есть «большая ложь дракона мученичества» — страдание. Жертвенность — не достоинство, а порок. Мученики помнят все обиды и конфликты, они не умеют сдерживать порыв гнева. Чтобы разрушить дракона, надо:

- утверждать себя в практических дела, а не в жалобах и стонах по поводу своего несчастья;
- освободиться от запретов и привычек, которые мешают проявлять самостоятельность и активность;
- научиться видеть причины в себе, а не в неблагоприятных условиях жизни, случайных обстоятельствах;

*Седьмой дракон* — саморазрушение. Этот дракон оказывает самое разрушительное воздействие на здоровье человека. Алкоголь, наркотики, неумеренное курение причиняют организму непоправимый вред.

В той или иной мере знание «драконов» человеческих душ подводит к пониманию, что самонаблюдение, самоанализ и объективная самооценка всей своей жизни — главные средства самоопределения и самоисправления. Вначале надо четко выяснить, какие из компонентов способностей и черт характера можно использовать в преодолении элементов «драконизма» в психике человека. Затем определяется, что делать и в какой последовательности влиять на сознание и самосознание. Наконец, разрабатывается тактика влияния на образ жизни, образ мыслей и чувств и оказывается помочь самому человеку в его программе борьбы с имеющимся у него недостатком, аномалией в психике. В технологии самопревоспитания каждый диагностический этап завершается конкретной программой.

## **4.7 ТЕХНОЛОГИЯ «РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА»**

*Творчество* — это деятельность, порождающая нечто качественно новое, ранее не бывшее. На наш взгляд, творчество — это высшая форма человеческой жизнедеятельности, труд, рожденный внутренним мотивом, который может быть представлен в виде воображения, фантазии, чувства юмора, трудолюбия человека.

*Развитие творческого потенциала* личности зависит от особенностей обучения и воспитания. Поэтому крайне важно развивать творчество в человеке с детства.

Творчество является составной частью программы жизненного пути человека, помогая ему строить сценарии своего жизненного пути. В зависимости от результата самосовершенствования можно выделить два способа построения жизненного пути:

1. *Программирование жизненного пути с помощью планирования.* Согласно этому подходу, человек сам выбирает путь своего развития и самостоятельно регулирует процесс жизни. Человек должен сам определять свое отношение к жизни, творчеству, удачам или проигрышам.

2. *Программирование жизненного пути с помощью сценарного воплощения.* Человек бессознательно выбирает свой жизненный сценарий. На выбор такого сценария очень влияет семья человека, т.е. ее традиции, привычный уклад жизни, события в жизни каждого члена семьи. Жизненный план также может формироваться под воздействием прочитанных произведений, своих переживаний, чувств, эмоций. Основными составляющими сценария являются:

- герой, с которым ассоциирует себя человек;
- антигерой, который собрал в себе все отрицательные черты, неприемлемые для личности;
- идеальный герой, на которого стремиться быть похож человек;
- сюжет — модель событий;
- другие персонажи, участвующие в жизненном процессе;
- нравственные правила.

Одни сценарии могут способствовать достижению человеком успеха в жизни, другие — приводить к неудаче. Но зато все сценарии помогают человеку задавать определенное направление жизни, которое приведет к достижению поставленных перед ним целей.

Длительные неудачи могут снизить мотивацию. Сохранить мотивацию на должном уровне можно либо постепенно наращивая сложность решаемых задач, либо разбивая большую задачу на несколько промежуточных. Двигаясь от успеха к успеху, человек укрепляет уверенность в себе, сохраняет мотивацию. Однако, сверхсильная мотивация может дезорганизовать деятель-

ность из-за сужения сознания, повлиять на возможность справиться с сильными эмоциями в случае препятствий на пути к цели и др. Ослаблением субъективной привязанности к проблеме можно повысить вероятность переключения, создающего условия для порождения большего разнообразия гипотез, поиска альтернативных путей решения задачи. Когда все-таки приходится решать «чужую» задачу, надо попытаться найти для себя какой-то личностный смысл в ее позитивном разрешении, которое может стать значимым для своей профессиональной деятельности.

Нahождение личностного смысла порождает желание, превращает «чужую» задачу в «свою». Следует быть осторожными со своими желаниями, потребностями. Необходимо научиться контролировать их и ставить цели в пределах возможного.

Цели должны максимально соответствовать личности, быть близкими ей, отражать индивидуальность. Нужно найти такие цели, которые бы доставляли человеку радость. Сила желания больше, чем сила воли. Сила воли может направляться против нашей собственной природы. Сила желания действует в согласии с нашим истинным «Я» (с позиций гуманистической психологии оно всегда позитивно и созидаельно). Профессиональное желание — это предчувствие тех способностей, которые таятся в нас. Мы испытываем страстное желание того, чем в глубине души уже обладаем.

Если человек признает замысел и его воплощение желательным и правильным, подсознание автоматически и целенаправленно работает над его осуществлением. Целеустремленность — пробный камень любого достижения, большого или малого. Цели нужно формулировать точно, позитивно (без частицы «не»), в коротких предложениях; полезно их записывать. В словах заключена большая сила. Позитивные заявления, утверждения способствуют успеху, а негативные — неудаче. Надо следить за своей речью, не делать пораженных заявлений, а чаще повторять позитивные утверждения. При этом очень важны чувства и эмоции, которые сопровождают речь. Негативные эмоции (страх, беспокойство, обида, ревность, ненависть) влияют на успех, мешая его достижению с такой же силой, как позитивные эмоции способствуют ему.

Следует помнить, что успех приходит только к тем, кто мыслит категориями успеха. Поражение сопутствует тем, кто мыслит категориями поражения. Полезно визуализировать свои позитивные цели. Для этого нужно увидеть себя, реализовавшим свое желание. Визуализируйте себя, имеющего или делающего то, что вы хотите, и ощущайте удовольствие от этого. Представьте детали — места, цвета, людей — так ярко, как сможете. Если держать в сознании картину объекта желания, то подсознание автоматически скорректирует курс и приведет к цели. Важно (в процессе специальных занятий в состоянии релаксации) мысленно увидеть себе конеч-

ный результат и чувствовать радость сейчас, чувствовать себя так, словно уже имеешь это. Полезно рисовать образ своей цели. Творческое воображение способствует успеху. По словам шотландского философа XVIII века Д. Стюарта, дар воображения — великолепная пружина человеческой деятельности и ключ к совершенствованию самого себя.

Полезно разработать идеальный, совершенный образ своей профессиональной деятельности. Это не значит, что надо впадать в заблуждение, будто действительно можно достичь этого идеала. Но надо стремиться к высшему, чтобы добиться возможного. Кто не стремится к совершенству, тот остается ниже уровня собственных возможностей. Осознание своего идеала — важная ступенька на пути к успеху.

Не менее важно найти место профессиональных целей в общей системе своих жизненных ценностей. Для этого нужно определить цели для основных областей жизни: карьера, финансы, физическое, интеллектуальное, духовное развитие, семья. Эти цели должны быть соподчинены и разделены на долгосрочные и краткосрочные. Дальние цепи плохо сохраняют силу у лиц с низким уровнем развития. Один из приемов формулировки целей — это расчленение большой задачи на несколько маленьких. По мере того как ближайшая цель становится реальностью, удовлетворение от ее достижения служит толчком к следующему ориентиру. Сформулировав цель, полезно обсудить ее с кем-нибудь и получить поддержку. Все, что желаемо и представимо, — достижимо.

Полезно обозначить время и дату начала выполнения своей программы, разработать график просмотра своих планов для внесения изменений и нововведений. Формирование четкого, реально выполнимого плана в воображении — важный этап на пути претворения желаний в действительность. Для составления плана можно привлекать других людей и использовать метод мозгового штурма. Однако надо продумать, какие выгоды получит каждый участник такой группы. Если первый план провалился, его можно заменить другим, включающим нетривиальные решения. Именно после первой неудачи многие отступают из-за отсутствия настойчивости. Временная неудача означает только то, что в плане что-то не так. Важно помнить, что каждая неудача несет в себе семя равновеликого успеха. Успех достигается при конкретном плане действий, основанном на ясных устремлениях и осуществляемом с настойчивостью. План должен быть настолько конкретным, чтобы было видно, что мы будем делать и когда.

Неудача — результат цепочки действий. Надо научиться адекватно на нее реагировать, поскольку достойно перенесенная неудача может стать победой. Людей, которых она не сломила, уважают. Неудачники похожи друг на друга: крайне медленно принимают решения, зато меняют их быстро и часто. Нерешительность как привычка заражает душу в юности. Неудача — это

проверка: действительно ли мы чего-то хотим добиться и как сильно мы этого хотим. Человек с психологией неудачника рассматривает ошибку как конец неудавшегося действия. Он теряет цель из поля зрения и начинает искать виновных. В этом случае он сам расставляет препятствия на собственном пути из-за блокировки в мышлении. Энергия будет расходоваться на чувство фruстрации. Ошибка — это превосходный источник прозрений, и тот, кто умеет на ней учиться, будет щедро вознагражден. Ошибка — это не конец действия, а начало другого, более успешного.

Неудача укрепляет волю, дисциплинирует характер, активизирует способности. Чтобы она не осталась навсегда, надо быть решительным со своей нерешительностью. Когда собираешься найти новое решение проблемы, полезно твердо знать, что нужное решение уже где-то существует, и незамедлительно приступить к поиску. По мнению Норберта Винера, такой подход предполагает, что ты уже как бы прошел почти половину пути к правильному ответу. Жизнь полна безграничных возможностей для тех, кто действует и воплощает свои замыслы в действительность. Цель воплотится в реальность, если смело действовать уже сейчас. Каждый день, встречаясь лицом к лицу со своими проблемами, необходимо последовательно их преодолевать, с энтузиазмом, двигаясь к своей позитивной цели, и только тогда в итоге приходишь к осуществлению своих сокровенных желаний. Мечты сбываются, когда желания порождают действия. Только реализация планов с настойчивостью, не признающей поражения, приводит к успеху. «Приступайте к делу и силы появятся», — сказал Р.У. Эмерсон. Нет смысла откладывать действия до подтверждения, что все пойдет хорошо. Надо приступать к действию, будто подтверждение уже имеется, и оно придет. Впрочем, встречаются ситуации, в которых надо уметь выжидать, быть способным к отсроченным действиям.

## ГЛАВА 5. ЗАКОНЫ УСПЕШНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

### 5.1 ФОРМУЛА ДЕЛОВОГО УСПЕХА: IQ+EQ+RQ

Деловые люди часто ассоциируют чей-то IQ со способностью добиваться успеха. Критерий, который определяет уровень «сообразительности», — это IQ или коэффициент интеллекта, то есть отношение умственного возраста к хронологическому. И хотя коэффициент IQ — важная составляющая успеха, он теряет свою значимость по мере карьерного роста. Конечно, он важен для первоначальной работы, но его значение ослабевает, когда вы начинаете руководить людьми, налаживать взаимоотношения и продвигаться по служебной лестнице.

В книге Даниэля Гоулмана «Эмоциональное лидерство» выдвигается следующая концепция: «Некогнитивные факторы составляют около 80% успеха взрослого человека». И ключевым среди этих некогнитивных факторов является эмоциональный интеллект, или EQ. Эмоциональный интеллект определяется Робертом Купером и Айманом Савафом в их книге «Исполнительный EQ», как «способность чувствовать, погашать и эффективно использовать возможности и проницательность эмоций как источника человеческой энергии, информации, связи и влияния». EQ — это коммуникационные навыки и навыки межличностного общения, то есть способность находить общий язык и эффективно сотрудничать с людьми.

Но для того, чтобы добиться успеха в наши дни, недостаточно сочетания только EQ и IQ. Необходимо задуматься о RQ (коэффициенте репутации).

Термин **RQ** был предложен доктором Чарльзом Фомбруном — заслуженным профессором Школы бизнеса им. Стирна (Нью-Йоркский университет) и основателем организации Reputation Institute. Доктор Фомбрун провел детальное исследование компаний по всему миру, чтобы понять роль, которую играет *репутация* в их успехе. Он выяснил, что у самых успешных компаний и у компаний, способных решать самые сложные задачи, есть одна общая черта — хорошая репутация или высокий RQ.

Но RQ имеет отношение не только к компаниям. Это один из важнейших коэффициентов, который менеджер может сочетать с IQ и EQ для достижения успеха в карьере. Профессиональная репутация позволяет подняться на самую вершину карьерной лестницы. Создание RQ — это трехступенчатый процесс, который предполагает следующие позиции:

1. «Извлекайте» — раскройте уникальность вашей профессиональной репутации.
2. «Выражайте» — составьте коммуникационный план для описания профессиональной репутации. Определите, что вы будете использо-

вать для описания уникальности вашего бренда так, чтобы вас постепенно стали замечать окружающие.

3. «Выделяйтесь» — управляйте факторами, влияющими на профессиональную репутацию. Убедитесь, что все, что вас окружает, работает на бренд.

Таким образом, самые успешные в мире люди умело используют беспрогрышную формулу делового успеха: IQ, EQ и RQ.

## 5.2 ЗАКОНЫ ДЕЛОВОГО УСПЕХА

Законы делового успеха впервые были сформулированы Брайаном Швальбе и Джоном Тойчем.

### 1. Закон контроля

Закон контроля утверждает, что *отношение к себе позитивно в той степени, в какой человек контролирует свою жизнь*, и негативно в той степени, в которой он, согласно собственным ощущениям, теряет над ней контроль.

Этот закон широко признан в психологии. Он называется «*теорией местоположения контроля*». Обычно считается, что стресс, тревожность, напряженность и психопатические заболевания являются результатом потери человеком чувства контроля или ощущения над чем-то, что для него важно. Возможен либо внешний, либо внутренний контроль. Иными словами, если человек ощущает, что сам контролирует свою жизнь, он испытывает счастье, уверенность, если его жизнь контролируется другими, он становится беспомощным, загнанным в ловушку, чувствует себя жертвой. В обоих случаях контроль над собственной жизнью начинается с мыслей. То, как человек размышляет о ситуации, определяет его чувства и поведение. Самодисциплина, владение собой, самоконтроль — все это начинается с контроля над собственным мышлением. По мнению Элеоноры Рузельт, «никто не может заставить человека чувствовать себя униженным без его согласия». Существует два способа взять под контроль любую ситуацию, приводящую к стрессу и отсутствию радости. Во-первых, можно предпринять некоторые действия для ее изменения. Можно разобраться в ситуации и попытаться направить ее в конкретное русло. Во-вторых, можно просто уйти прочь. Очень часто можно восстановить контроль над ситуацией, занявшись чем-то другим.

Закон контроля объясняет, почему так важно быть решительным и почему так важно знать, чего человек хочет. *Уверенность в себе и ощущение контроля есть преимущество человека, имеющего ясную цель и план, перед теми, кто колеблется и не уверен в себе.*

### 2. Закон причины и следствия

Закон причины и следствия очень важен, он назван железным законом Вселенной. Он утверждает, что каждое следствие в жизни человека

имеет причину. Закон причины и следствия утверждает, что для успеха и неудачи есть конкретные причины. Если в жизни имеет место какое-то следствие, которое хотелось бы умножить, то нужно проследить его причины и повторить их. Если есть некоторое следствие, которое вам совсем не по душе, проследите и его причины, а затем избавьтесь от них.

Этот закон настолько прост, что многие не обращают на него внимания. Люди продолжают делать те самые вещи, которые приводят к разочарованию и несчастью, и винят в своих проблемах окружающих.

Наиболее важное применение закона причины и следствия: мысли есть причины, а условия есть следствия. Мысли служат главной причиной условий жизни. Изменив качество своего мышления, человек изменит и качество своей жизни. Перемены во внешнем опыте последуют за переменами в опыте внутреннем.

Приняв закон причины и следствия, человек обретает полный контроль над своими мыслями, чувствами и получаемыми результатами. Каждый из аспектов делового успеха или провала можно также объяснить действием этого базового закона.

### *3. Закон веры*

Закон веры утверждает, что все, во что человек горячо верит, становится реальностью. Убеждения создают своеобразный туннель зрения. Они редактируют входящую информацию и отбрасывают то, что не соответствует решениям или убеждениям реципиента. Иными словами, имея доброжелательный взгляд на мир, человек стремится видеть в людях и ситуациях хорошее и верит, что вокруг полно возможностей, преимуществами которых можно воспользоваться. Второй взгляд основан на недружелюбном мироощущении. Человек с недружелюбным взглядом на мир видит несправедливость, угнетение и несчастья. Когда что-то идет не так, как планировалось, он чувствует себя жертвой. Из-за такого отношения он никого не любит и не уважает.

Наиболее серьезные ментальные препятствия содержатся в убеждениях, которые ограничивают человека всеми возможными способами. Они основаны на негативной информации, которую человек усвоил и принял как истинную.

### *4. Закон ожиданий*

Закон ожиданий гласит: все, чего человек ожидает с уверенностью, становится выполняемым пророчеством. Ожидания оказывают мощное невидимое влияние, заставляющее людей поступать необходимым образом, а ситуации возникать в соответствии с тем, чего от них ждут.

Можно сказать, что человек постоянно является предсказателем своей собственной судьбы, говоря и размышляя о том, как ситуация может обернуться. Добившиеся успеха люди уверены в себе. Они предполагают свой успех, ожидают положительного к себе отношения.

Для людей, не добившихся успеха, характерны отрицательные ожидания, цинизм и пессимизм, которые каким-то образом приводят к тому, что все происходит именно так, как эти люди того и ждут.

Доктор Гарвардского университета Роберт Розенталь в своей книге «Пигмалион в классе» описывает, какое громадное влияние на успеваемость студентов оказывают ожидания их учителей. Он также приходит к выводу, что если бы студенты чувствовали, что от них ожидается хороший уровень, то занимались бы гораздо лучше, чем в отсутствие таких ожиданий.

Ожидания формируются прямо пропорционально уважению к правдивости источника. Поскольку они находятся под полным контролем человека, необходимо ждать от себя только самого лучшего.

#### 5. Закон притяжения

Закон притяжения утверждает, что человек представляет собой живой магнит, который неизменно привлекает в свою жизнь людей и ситуации, находящиеся в гармонии с доминирующими мыслями. *Подобное притягивает подобное. Все, что привлекается к данному человеку, связано с тем, какой этот человек и в особенности каковы его мысли.*

Друзья, семья, отношения, работа, проблемы и возможности — все это привлекается на основе привычного для него способа мыслить в каждой из областей. Кажется, что счастливые люди притягивают других счастливых людей.

Человек, сознательно настроенный на процветание, привлекает многообещающие идеи и возможности. Оптимистичные, полные энтузиазма торговые работники привлекают более солидных клиентов. Позитивно мыслящие бизнесмены привлекают ресурсы, поставщиков и банкиров, необходимых им для успешного ведения дела. Закон притяжения работает везде и всегда. Как и другие ментальные законы, закон притяжения нейтрален.

#### 6. Закон соответствия

Закон соответствия — один из важнейших законов и во многом обобщает и объясняет все остальные. Он утверждает: «Что внутри, то и снаружи». Это означает, что ваш внешний мир есть отражение мира внутреннего. Этот закон позволяет распознать, что происходит у человека внутри, наблюдая затем, что происходит вокруг него. Внешний мир взаимоотношений соответствует истинной личности человека. *То, как люди откликаются и реагируют на вас, отражает ваше отношение к ним и ваше поведение.*

Германский философ Гёте сказал: «Нужно быть чем-то, чтобы сделать что-то». Нужно изменить себя, внутренне стать другим человеком, прежде чем результаты проявятся внешне.

Многие пытаются улучшить или изменить некоторые аспекты собственной жизни, заставляя изменяться других людей. Им не нравится

отражение их собственной жизни, которое они видят в зеркале. Поэтому они работают над полировкой зеркала, вместо того чтобы заняться отражаемым объектом. Эмерсон писал: «То, чем вы являетесь, кричит так громко, что я не могу разобрать ни одного сказанного вами слова». Вы всегда представляетесь окружающим таким, какой вы есть на самом деле. Вам редко удается кого-то обмануть. Единственный способ поменять что-то снаружи — это измениться внутри. Уильям Джеймс писал: *«Величайшая революция моей жизни — это открытие, что люди способны менять внешние аспекты собственной жизни, изменив внутренне отношение своего ума».*

#### 7. Закон ментальной эквивалентности

Закон ментальной эквивалентности также называется законом ума и может рассматриваться как новая формулировка предшествующих законов. Он утверждает, что *мысли материализуются. С помощью живого воображения и повторов мысли, заряженные эмоциями, становится реальностью*. Почти все, что присутствует в жизни человека, создано его мыслями. Мысли — это материальные объекты. Они рождаются и начинают жить своей жизнью. Сначала человек — их хозяин, а затем они начинают распоряжаться им. *Изменив мышление, человек меняет и свою жизнь*. Все происходящее в жизни появляется на свет в форме мысли. *Именно поэтому глубина мысли отличает всех, кто добивается успеха*.

Ричард Роббинс, автор книги «Психология успеха. Достижение цели», к вышесперечисленным предлагает и другие законы успеха:

*Закон концентрации* — еще один ментальный закон, утверждающий, что все, на чем человек концентрирует свое внимание, начинает в действительности расти. Сконцентрировав внимание на целях, можно приблизить цель.

*Закон замещения* — в течение определенного времени умом может овладевать лишь одна идея. Всегда можно заменить негативную мысль позитивной. Когда человек страдает от негативных эмоций, необходимо избавиться от них, сосредоточившись на целях.

*Закон привычки* — 80% всего того, что люди делают — есть привычка. Если привычкой станет принятие позитивного отношения к действительности, это должным образом изменит жизнь человека.

*Закон экспрессии* говорит о том, что для человека все имеет значение. Все, что «вбито» в голову, влияет на него. Простое времяпрепровождение с симпатичными людьми сделает человека похожими на них. В жизни все имеет значение. К сожалению, если человек проводит время в компании алкоголиков и бездельников, закон продолжает действовать!

*Закон неполной компенсации* — человеку всегда воздается по заслугам. Удачливые люди делают что-то сверх положенного, не получая за это денег.

*Закон подсознательной деятельности* — подсознание работает всегда. В подсознании мысли всегда работают на человека, который с помощью внутреннего диалога с подсознанием может уточнить ход развития событий.

### 5.3 ТЕХНОЛОГИЯ ИСПОЛНЕНИЯ ЖЕЛАНИЙ

Желание человека на энергоинформационном уровне представляет собой программу, четко оформленный сгусток энергии, импульс, обязательный к исполнению. Но какой бы силы ни был этот импульс, пока человек его не отпустит, реализации желания ждать не приходится. *Отказаться от навязчивой мысли о чем-то нужном — непросто.* Из всех законов исполнения желаний этот звучит следующим образом: «*Отпустите свое желание, забудьте о нем*».

Второй закон звучит так: *желание в тот момент, когда человек осмысливает для себя, чего он хочет, должно быть одно.*

Третий закон: *к желанию должна быть приложена энергия.* Однако длительные эмоциональные переживания удерживают программу, лишают ее возможности воплощения, сжигают ее.

Четвертый закон: *визуализируйте желаемое.* Четко представьте себе то, чего хотите.

Пятый закон: *наберитесь терпения.*

Шестой закон: *трезво оценивайте свои возможности.*

Седьмой закон: *будьте уверены в успехе.*

Восьмой закон: *не говорите другим о своих намерениях и желаниях,* чтобы не отняли энергию у Вашей мечты. Энергетически сильные личности могут делиться с другими своими намерениями, но рисуют ждать дольше, чем хотелось бы.

Эта технология исполнения желания работает, потому что это — Закон Природы.

## **ГЛАВА 6. ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ ЛАБИЛЬНОСТЬ (ЭКСПЕРИМЕНТ)**

### **6.1 СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ЛАБИЛЬНОСТИ СТУДЕНТОВ-МЕНЕДЖЕРОВ**

*Способность продуктивно мыслить становится одной из самых значимых для адаптации в современном мире, где необходимо принимать разумные и нестандартные решения в быстро меняющихся условиях.*

Индивидуально-личностными характеристиками, важными для успешной профессиональной деятельности менеджера, являются аналитическое мышление, интеллектуальная лабильность.

Интеллектуальная лабильность — свойство нервной системы, которое характеризуется скоростью возникновения и прекращения познавательных процессов (восприятие, мышление, внимание, память). Интеллектуальная лабильность предполагает вариативность выполнения действий, приобретения навыков в зависимости от конкретных условий ситуации.

Экспериментальное исследование интеллектуальной лабильности студентов-менеджеров 2 курса УО «ВГТУ» и ВФ УО ФПБ «Международный университет «МИТСО» позволило сделать прогноз успешности студентов в профессиональном обучении и освоении новых видов деятельности, определение способности переключения внимания, умения быстро переходить с решения одних задач на выполнение других, не допуская при этом ошибок.

В условиях собственно эксперимента нами был использован стимульный материал методики «Интеллектуальная лабильность». Полученные данные ранжировались по четырем признакам: хорошая способность к обучению, средняя лабильность, низкая лабильность (трудности в переобучении), малая успешность в любой деятельности.

Студенты, имеющие *высокую и хорошую способность к обучению*, успешны в специальных видах деятельности, обладают положительной профессиональной мотивацией, удовлетворены трудом, могут овладеть разными видами знаний и умений и реализовать их во многих видах деятельности (16,6% — УО «ВГТУ»; 13,64%, 9,09% — ВФ УО ФПБ «Международный университет «МИТСО»»).

Студенты со *средней способностью к обучению* не любят заниматься деятельностью, требующей терпения и кропотливого труда (66,6% — УО «ВГТУ»; 45,45% — ВФ УО ФПБ «Международный университет «МИТСО»»). Характеризуются конкретным и поверхностным мышлением, гиперактивны, не способны ждать, неусидчивы. Внимание неустойчивое.

Студенты с *низкой способностью к обучению* работают пассивно, равнодушно, делают поспешные, необоснованные выводы, избегают самостоятельного решения поставленной задачи, не проявляют личной инициативы в самостоятельной работе, не высказывают оригинальных идей (16,6% — УО «ВГТУ»; 27,27% — ВФ УО ФПБ «Международный университет «МИТСО») (рисунки 6.1.1, 6.1.2).

Таких студентов, которые *мало успешны в любой деятельности*, в группе испытуемых УО «ВГТУ» не оказалось (0%); в ВФ УО ФПБ «Международный университет «МИТСО» — 4,55%.

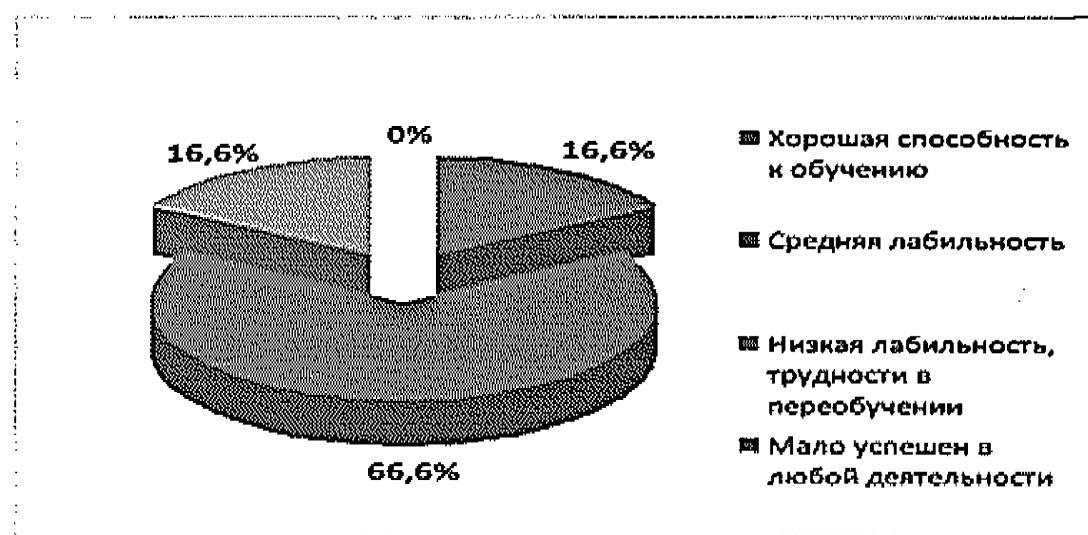


Рисунок 6.1.1 — Прогноз успешности студентов-менеджеров 2 курса УО «ВГТУ»

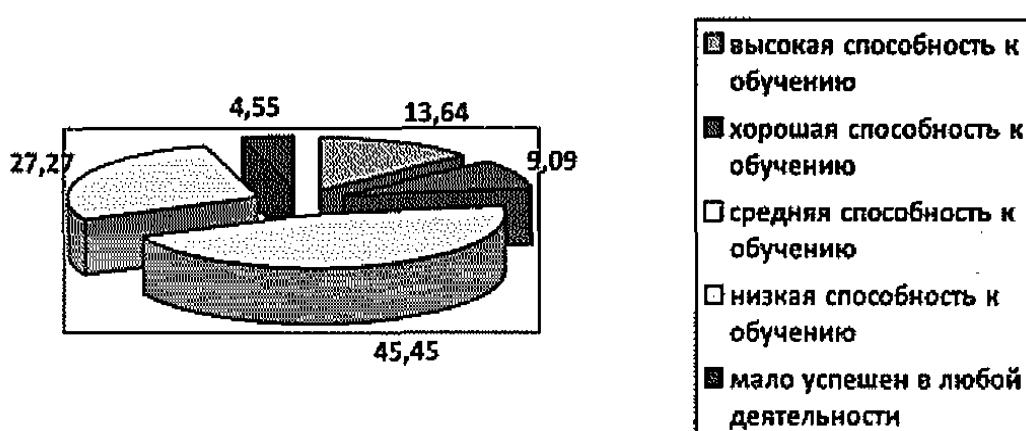


Рисунок 6.1.2 — Прогноз успешности студентов-менеджеров 2 курса ВФ УО ФПБ «Международный университет «МИТСО»»

Каждому виду интеллектуальной лабильности присваивалось определенное количество баллов:

хорошая способность к обучению — 4 балла; средняя лабильность — 3 балла; низкая лабильность, трудности в переобучении — 2 балла; мало успешен в любой деятельности — 1 балл. Затем проводилось сравнение показателей и рейтинговой оценки студентов (рисунок 6.1.3).



Рисунок 6.1.3 — Соотношение успешности студентов и их рейтинговой оценки 2 курса УО «ВГТУ»

Затем проводилось сравнение показателей и рейтинговой оценки студентов-менеджеров ВФ УО ФПБ «Международный университет “МИТСО”». Данные двух исследований были совмещены и полученные результаты представлены на рисунке 6.1.4.



Соотношение успешности студентов и их рейтинговой оценки

Рисунок 6.1.4 — Соотношение успешности и их рейтинговой оценки студентов-менеджеров 2 курса ВФ УО ФПБ «Международный университет “МИТСО”»

Из данных рисунков мы видим, что в большинстве случаев средний балл и способность к обучению совпадают, но есть несовпадения, например, средний балл высокий, а лабильность низкая. У некоторых студентов-менеджеров средний балл низкий, а способность к обучению средняя или высокая. На наш взгляд, это обусловлено тем, что у данных студентов отсутствует соответствующая мотивация стремления к приобретению знаний, желания преуспеть в будущей профессии.

Таким образом, не всегда успешность студентов зависит от их успеваемости (среднего балла), что подтверждает тезис *Е. Гизелли* о криволинейной зависимости успешной деятельности от интеллектуальной лабильности. Это означает, что наиболее успешны студенты, имеющие не низкую и не очень высокую лабильность, а некоторую оптимальную степень ее выраженности. Связь интеллектуальной лабильности с успешностью освоения новых видов деятельности является не прямой, а множественно опосредованной. На успешность деятельности, помимо интеллектуальной лабильности, влияют многие иные причины: уровень мотивации студента, его индивидуальный опыт, отношения в группе, результаты взаимодействия с преподавателями.

На основании различных подходов: функционального (А. Файоль, И. Волков, Е. Кузьмин, Ю. Емельянов, Г. Купец, С. Доннелл); личностного (Е. Гизелли, Т. Коно, А. Лейстер, Р. Стогдилл, Д. Макклелланд); ситуационного (Ю. Емельянов, Ф. Фидлер) возможно построение развернутой модели базовых психологических характеристик успешного менеджмента.

В высшей школе говорится не только о получении информации, но и о понимании, осмыслении ее студентами. Это также гибкость форм и переход на новый уровень организации учебного процесса (анализ реальных ситуаций и синтез знаний, наработанных предыдущими поколениями, развитие творческого, панорамного, системного, созидающего мышления); переход на новый субъект-субъектный уровень отношений между преподавателем и студентами; введение в действие механизмов самообразования, самостоятельной управляемой работы студентов.

Речь идет не об эпизодической деятельности, а о надлежащей организации самого учебного процесса, т.е. об объединении учебного процесса, науки и практики, их органической взаимосвязи и взаимовлияния друг на друга.

Практическое и теоретическое мышление, конкретное и абстрактное, «ум» практика и теоретика — это очень разные, специфические явления. Но практически все тесты, диагностирующие требования, предъявляемые к интеллектуальным функциям будущего менеджера, адресованы именно абстрактному, академическому интеллекту, а не его практическому компоненту. Отсюда противоречивость результатов, которая констатирована в данном экспериментальном исследовании.

Сегодня человек, сталкиваясь с непрерывно растущим потоком информации, нуждается не только в получении определенной суммы знаний, но и в овладении общими принципами мышления, навыками умственного труда, умением использовать резервы своего интеллекта и творческий потенциал. Особенно важными становятся не столько конкретные профессиональные умения и навыки, сколько общие способности приобретать знания, использовать их для решения огромного количества сложных задач, анализировать информацию, выделять существенное, мыслить критически. Способность продуктивно мыслить становится одной из самых значимых для адаптации в современном мире, где необходимо принимать разумные и нестандартные решения в быстро меняющихся условиях.

Мыслящие и образованные люди становятся большой ценностью и как товар на рынке труда, и в качестве «запаса прочности» любого современного общества и цивилизации в целом. Цель образования должна состоять в том, чтобы таких людей было как можно больше. К сожалению, традиционная система образования и особенно система профессиональных отношений зачастую выдвигают не столько требования к умственной компетенции, сколько к коммуникативным навыкам. И это приводит к тому, что социальный успех оказывается не так тесно связан с уровнем интеллекта, как это происходит в развитых странах.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*Менеджмент знаний является новым вектором в управленческой деятельности организаций, нацеленным на накопление и эффективное использование интеллектуального капитала. Он должен стать одним из главных инструментов повышения конкурентоспособности организаций. Основное препятствие при внедрении менеджмента знаний чаще всего — низкая культура организаций и недостаточно высокий уровень использования информационных технологий. Основой «экономики знаний» являются не природные ресурсы, а высококвалифицированный персонал и национальная инновационная система, обеспечивающая генерацию, распространение и внедрение новых знаний и инноваций. Роль информационно-коммуникационных технологий в новой экономике заключается в том, что они обеспечивают многократное усиление интеллектуальных возможностей человека. Человек сам стал средством производства.*

На основании различных подходов: функционального (А. Файоль, И. Волков, Е. Кузьмин, Ю. Емельянов, Г. Купец, С. Доннелл); личностного (Е. Гизелли, Т. Коно, А. Лейстер, Р. Стогдилл, Д. Макклелланд); ситуационного (Ю. Емельянов, Ф. Фидлер), инновационного (Клер В. Грейвз, Д. Лоуренс Майлз), информационного (Фриц Махлуп, К. Вииг, Л. Прусак, Т. Давенпорт, И. Нонак, Х. Такеучи, Ч. Дисперс, Р. Уильямс, Т. Стюарт, А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский) возможно построение развернутой модели базовых психологических характеристик инновационного менеджмента.

Сегодня человек, сталкиваясь с непрерывно растущим потоком информации, нуждается не только в получении определенной суммы знаний, но и в овладении общими принципами мышления, навыками умственного труда, умением использовать резервы своего интеллекта и творческий потенциал. Особенно важными становятся не столько конкретные профессиональные умения и навыки, сколько общие способности приобретать знания, использовать их для решения огромного количества сложных задач, анализировать информацию, выделять существенное, мыслить критически. *Способность продуктивно мыслить становится одной из самых значимых для адаптации в современном мире, где необходимо принимать разумные и нестандартные решения в быстро меняющихся условиях.*

Мыслящие и образованные люди становятся большой ценностью и как товар на рынке труда, и в качестве «запаса прочности» любого современного общества и цивилизации в целом. Цель образования должна состоять в том, чтобы их было как можно больше. К сожалению, традиционная система образования и особенно система профессиональных отношений зачастую выдвигают не столько требования к умственной компетенции, сколько к коммуникативным навыкам, и это приводит к тому, что со-

циальный успех оказывается, не так тесно связан с уровнем интеллекта, как это происходит в развитых странах.

Речь идет не только и не столько об эпизодической деятельности, сколько о надлежащей организации самого учебного процесса, т.е. об объединении учебного процесса, науки и практики, их органической взаимосвязи и взаимовлияния друг на друга.

В ходе экспериментального исследования установлено, что индивидуально-личностными характеристиками, важными для успешной профессиональной деятельности менеджера, являются следующие: аналитическое мышление, деловая энергия, стремление к достижениям, мотивация к успеху, ответственность, самосовершенствование, интеллектуальная лабильность.

Результаты экспериментального исследования позволяют заключить, что не всегда успешность в обучении студентов-менеджеров зависит от их интеллектуальных показателей (успеваемости). Интеллект успешного студента-менеджера — «практический», что позволяет актуализировать в сознании *успешные ситуации* и претворять их в жизнь.

На основании проведенного качественного анализа можно сделать выводы, что нужно с первого курса дифференцировать студентов по уровням их стремлений к успешной деятельности, способностей к обучению.

Стратегия знаний, следовательно, может пониматься как баланс основанных на знании ресурсов и способностей относительно знаний, необходимых для получения продуктов или услуг, способных превзойти таковые у конкурентов. Стратегический выбор организации (относительно технологий, продуктов, услуг, рынков) оказывает влияние на требуемые знания, необходимые в конкуренции. Инновационные знания дают возможность лидировать в отрасли. Они часто предоставляют возможность изменить «правила игры». Управление знаниями тесно связано с разработкой экономических оценок и конкурентных преимуществ.

Знания не статичны и то, что сегодня является инновационным знанием, завтра неотвратимо станет базовым. Таким образом, защита и улучшение конкурентной позиции требуют постоянного обучения и восприятия знаний. Способность обучаться, аккумулировать знания из опыта может обеспечить стратегическое преимущество.

Обобщая вышесказанное, можно сделать следующие выводы:

1. В монографии дана развернутая модель базовых психологических характеристик эффективного менеджмента.
2. Определено, что интеграция законов, сформулированных Брайаном Швальбе и Джоном Тойчем во все сферы деятельности, неизбежно приводит к успеху.
3. Установлено, что индивидуально-личностными характеристиками, важными для успешной профессиональной деятельности менеджера являются: аналитическое мышление, деловая энергия, интеллектуальная

лабильность, стремление к знаниям, мотивация к успеху, ответственность, самосовершенствование.

4. Результаты экспериментального исследования позволяют заключить, что не всегда успешность в обучении студентов-менеджеров зависит от их интеллектуальных показателей (успеваемости). Интеллект успешного студента-менеджера — «практический», что позволяет актуализировать в сознании успешные ситуации и претворять их в жизнь.

5. На основании проведенного качественного анализа можно сделать выводы, что нужно с первого курса дифференцировать студентов по уровням их стремлений к успешной деятельности, способностей к обучению. В дальнейшем необходимо проведение в УВО формирующего эксперимента, в процессе которого студент переходит в статус «жаждущего знаний», образованного человека, сохраняющего потребность в саморазвитии и самосовершенствовании на протяжении всей жизни.

Основополагающей идеей данного исследования является то, что успеха добивается только тот, кто к нему твердо стремится. Жесткая мотивация, вера в свои силы и поэтапное построение своей деятельности, опирающейся на ментальные законы, неизбежно приводят к успеху, приобретению, пониманию и осмыслению новых знаний.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азарова, О.Н. Тайм-менеджмент за 30 минут / О.Н. Азарова // Бизнес-технологии. — Ростов н/Д: Феникс, 2007. — 160 с.
2. Андросюк, К.В. Многогранное понятие «экономики знаний» / К.В. Андросюк // Креативная экономика. — 2007. — № 3. — С. 92–96.
3. Арруда, У. IQ+EQ+RQ: новая формула успеха / У. Арруда // Маркетолог. — 2007. — № 7. — С 3–4.
4. Балашов, Е.А. Менеджмент знаний: подход к внедрению / Е.А. Балашов // Методы менеджмента качества. — 2002. — № 7. — С. 24–29.
5. Барышева, А.В. Экономика знаний — что это значит / А.В. Барышева // Альманах Центра научных экспертиз. — 2009. — № 7. — С. 9–15.
6. Берн, Э. Трансактный анализ в психотерапии: Системная индивидуальная и социальная психотерапия / Э. Берн; пер. с англ. — М.: Акад. проект, 2006. — 320 с.
7. Большая энциклопедия психологических тестов / авт.-сост. А. Карелина. — М.: ЭКСМО, 2006. — 222 с.
8. Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент: учебник для вузов по экономическим специальностям / А.В. Бусыгин. — М.: Финпресс, 2000. — 1056 с.
9. Ванкевич, Е.В. Теоретические основы менеджмента: учеб.-метод. комплекс / Е.В. Ванкевич. — Витебск: УО «ВГТУ», 2006. — 249 с.
10. Викторова, Т.С. Новая парадигма управления / Т.С. Викторова. — URL: <http://viktorova-ts.ru/page97/page99/index.html> (дата обращения: 27.10.2011).
11. Вилькель, О. Инновационный подход к менеджменту (об эмоциональном интеллекте) / О. Вилькель. — URL: [http://www.hr-portal.ru/article/innovatsionnyi-podkhod-k-menedzhmentu-ob-emotsionalnom-intellekте](http://www.hr-portal.ru/article/innovatsionnyi-podkhod-k-menedzhmentu-ob-emotsionalnom-intellekte) (дата обращения: 05.11.2011).
12. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. — 267 с.
13. Громкова, М.Т. Психология и педагогика профессиональной деятельности: учеб. пособие для вузов / М.Т. Громкова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 415 с.
14. Жуковский, И. Стиль руководителя / И. Жуковский // Управление персоналом. — 2005. — № 4(111). — С. 67–71.
15. Измерение экономики знаний: теория и практика. — М.: Институт проблем развития науки РАН, 2008. — 191 с.
16. Статьи об управлении знаниями. — URL: <http://www.smart-edu.com/index.php/stati-upravlenie> (дата обращения: 30.10.2011).

17. — URL: <http://psytest.info/node/51> (дата обращения: 19.10.2009).
18. Самоучитель для преуспевающего менеджера. — URL: <http://www.connect.ru> (дата обращения: 24.10.2009).
19. Незыблевые законы успеха. — URL: [http://www.elitarium.ru/2004/01/20/page,2,nezyblemye\\_zakony\\_uspekha.html](http://www.elitarium.ru/2004/01/20/page,2,nezyblemye_zakony_uspekha.html) (дата обращения: 24.10.2009).
20. Управление знаниями внутри организации. — URL: <http://www.sgQConsulting.ru/3-4-5-10-know!edge-management.htm> (дата обращения: 05.11.2011).
21. Гольдштейн, Г.Я. Знание как стратегический ресурс фирмы / Г.Я. Гольдштейн. — URL: <http://www.smart-edu.com/index.php/stati-upravleme-znaniyami> (дата обращения: 01.11.2011).
22. Карпов, А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие / А.В. Карпов. — М.: Гардарики, 2003. — 584 с.
23. Кашапов, Р.Р. Курс практической психологии, или как научиться работать и добиваться успеха / Р.Р. Кашапов. — Екатеринбург, 1996. — 441 с.
24. Колесников, А.Н. Психология делового преуспевания: учеб. пособие / А.Н. Колесников. — М., 2001. — 304 с.
25. Коноваленко, М.Ю. Один руководитель — два направления / М.Ю. Коноваленко, В.А. Коноваленко // Управление персоналом. — 2005. — № 9, 10(116). — С. 78–82.
26. Крыштафович, А. Становление экономики знаний: новая парадигма менеджмента / А. Крыштафович // Банковский вестник. — 2010. — № 1. — С. 53–58.
27. Крыштафович, А. Формирование базы знаний организации: теоретические основы, практические методы / А. Крыштафович // Банковский вестник. — 2008. — № 8. — С. 38–44.
28. Курбатов, В.И. Стратегия делового успеха: учеб. пособие для студентов вузов / В.И. Курбатов. — Ростов н/Д: Феникс, 1995. — 416 с.
29. Магура, М. Секреты мотивации. Или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. — М., 2007. — 653 с.
30. Магура, М.И. Формирование приверженности работников своей компании / М.И. Магура // Управление персоналом. — 2005. — № 5(112). — С. 71–74.
31. Макдермот, Я. Практический курс НЛП. Психотехнологии успеха / Я. Макдермот, В. Яго. — М.: Эксмо, 2006. — 464 с.
32. Махлуп, Ф. Производство и распространение знаний в США / Ф. Махлуп. — М.: Прогресс, 1966. — 463 с.

33. Никифорова, Г.С. Психология менеджмента: учебник / под ред. проф. Г.С. Никифорова. — СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та, 2000. — 572 с.
34. Панкратов, В.Н. Психотехнология управления людьми: практическое руководство / В.Н. Панкратов. — М., 2001. — 120 с.
35. Потапов, С. Как управлять временем (тайм-менеджмент) / С. Потапов. — URL: <http://lib.rus.ec/b/104282> (дата обращения: 08.11.2011).
36. Правдина, Н. Я привлекаю успех / Н. Правдина. — СПб.: Изд-во «Невский проспект», 2005. — 192 с.
37. Самохин, М. Существуют ли законы правильного поведения людей / М. Самохин. — URL: <http://www.shkolazhizni.ru/archive/0/n-7574/> (дата обращения: 11.11.2011).
38. Самыгин, С.И. Психология управления: учеб. пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. — Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 1997. — 512 с.
39. Сельченок, К.В. Психология лидерства: хрестоматия / К.В. Сельченок. — Минск.: Харвест, 2004. — 368 с.
40. Сидорова, Н.А. Корпоративная культура Тайм-менеджмент, 24 часа — это не предел / Н.А. Сидорова. — URL: <http://lib.rus.ec/b/309426> (дата обращения: 05.11.2011).
41. Стародынова, С.М. Психология управления: учеб.-метод. комплекс / С.М. Стародынова. — Витебск: УО ФПБ «МИТСО», 2010. — 132 с.
42. Творогова, Н.Д. Психология управления. Лекции / Н.Д. Хворогова. — М.: ГЭОТАР-МЕД, 2001. — 384 с.
43. Тележников, В.И. Теории управления / В.И. Тележников. — Минск, БГЭУ, 2008. — 303 с.
44. Брайан, Т. Результативный тайм-менеджмент: эффективная методика управления собственным временем / Т. Брайан. — URL: <http://lib.rus.ec/b/309175> (дата обращения: 07.11.2011).
45. Томпсон, Л. Создание команды / Л. Томпсон. — М., 2006. — 544 с.
46. Тутушкина, М.К. Практическая психология для менеджеров / под рук. М.К. Тутушкиной. — М.: Информ.-изд. дом «Филинъ», 1997. — 368 с.
47. Хилл, Н. Думай и богатей / Н. Хилл; пер. с англ. Г.П. Сосновского, И.А. Чабанова. — Минск: Попури, 1995. — 176 с.
48. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: учебник / Р. Фатхутдинов. — 4-е изд. — СПб.: Питер, 2003. — 400 с.
49. Черкасов, Д. Строение и законы Вселенной / Д. Черкасов. — СПб.: Сова, 2006. — 254 с.
50. Швальбе, Б. Личность Карьера. Успех (Психология бизнеса) / Б. Швальбе, Х. Швальбе. — М., 1993. — 239 с.

51. Чередниченко, А. Инновационный подход в менеджменте: управление ценностями в стратегии развития компании / А. Чередниченко. — URL: [http://www.botexpert.com.ua/MonthTheme1/MonthTheniel\\_491.html?ThemeID=12](http://www.botexpert.com.ua/MonthTheme1/MonthTheniel_491.html?ThemeID=12) (дата обращения: 05.11.2011).

52. Ямпольский, В.З. Системы управления знаниями / В.З. Ямпольский, А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков. — Томск: Изд. НТЛ, 2005. — 280 с.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### МЕТОДИКА МАЙЕРС — БЕРИГГС, ОПРОСНИК КЕЙРСИ

Опросник состоит из 70 утверждений (вопросов), каждое из которых имеет два продолжения (ответа). Все ответы равнозначны, правильных или неправильных здесь быть не может. Необходимо:

- 1) прочесть каждое из утверждений вместе с двумя его возможными продолжениями;
- 2) выбрать то продолжение, которое свойственно Вам в большинстве жизненных ситуаций;
- 3) вписать знак + в соответствующем квадрате регистрационного листа.

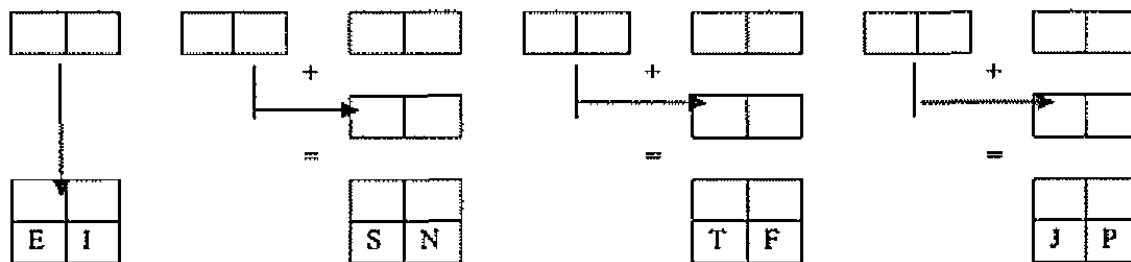
Работать надо последовательно, не пропуская вопросов, не задумываясь над ответами.

*Регистрационный лист к опроснику Кейрси*

Фамилия, инициалы

Дата

	а	б		а	б		а	б		а	б		а	б		а	б		а	б
1				2			3			4			5			6			7	
8				9			10			11			12			13			14	
15				16			17			18			19			20			21	
22				23			24			25			26			27			28	
29				30			31			32			33			34			35	
36				37			38			39			40			41			42	
43				44			45			46			47			48			49	
50				51			52			53			54			55			56	
57				58			59			60			61			62			63	
64				65			66			67			68			69			70	



- 1) В компании (на вечеринке) Вы:
  - а) общаетесь со многими, включая и незнакомцев;
  - б) общаетесь с немногими — вашими знакомыми.
- 2) Вы человек скорее:
  - а) реалистичный, чем склонный теоретизировать;
  - б) склонный теоретизировать, чем реалистичный.
- 3) Как, по-Вашему, что хуже:
  - а) «витать в облаках»;
  - б) придерживаться проторенной дорожки.
- 4) Вы более подвержены влиянию:
  - а) принципов, законов;
  - б) эмоций, чувств.
- 5) Вы более склонны:
  - а) убеждать;
  - б) затрагивать чувства.
- 6) Вы предпочитаете работать:
  - а) выполняя все точно в срок;
  - б) не связывая себя определенными сроками.
- 7) Вы склонны делать выбор:
  - а) довольно осторожно;
  - б) внезапно, импульсивно.
- 8) В компании (на вечеринке) Вы:
  - а) остаетесь допоздна, не чувствуя усталости;
  - б) быстро утомляетесь и предпочитаете уйти пораньше.
- 9) Вас более привлекают:
  - а) здравомыслящие люди;
  - б) люди с богатым воображением.
- 10) Вам интереснее:
  - а) то, что происходит в действительности;
  - б) те события, которые могут произойти.
- 11) Оценивая поступки людей, Вы более учитываете:
  - а) требования закона, чем обстоятельства;
  - б) обстоятельства, чем требования закона.
- 12) Обращаясь к другим, Вы склонны:
  - а) соблюдать формальности, этикет;
  - б) проявлять свои личные, индивидуальные качества.
- 13) Вы человек скорее:
  - а) точный, пунктуальный;
  - б) неторопливый, медлительный.
- 14) Вас больше беспокоит необходимость:
  - а) оставлять дела незаконченными;
  - б) непременно доводить дела до конца.

- 15) В кругу знакомых Вы, как правило:
- а) в курсе происходящих там событий;
  - б) узнаете о новостях с опозданием.
- 16) Повседневные дела Вам нравится делать:
- а) общепринятым способом;
  - б) своим оригинальным способом.
- 17) Предпочитаю таких писателей, которые:
- а) выражаются буквально, напрямую;
  - б) пользуются аналогиями, иносказаниями.
- 18) Что Вас больше привлекает:
- а) стройность мысли;
  - б) гармония человеческих отношений.
- 19) Вы чувствуете себя увереннее:
- а) в логических умозаключениях;
  - б) в практических оценках ситуаций.
- 20) Вы предпочитаете, когда дела:
- а) решены и устроены;
  - б) не решены и пока не уложены.
- 21) Как, по-вашему, Вы человек скорее:
- а) серьезный, определенный;
  - б) беззаботный, беспечный.
- 22) При телефонных разговорах Вы:
- а) заранее не продумываете все, что нужно сказать;
  - б) мысленно «репетируете» то, что будет сказано.
- 23) Как Вы считаете, факты:
- а) важны сами по себе;
  - б) есть проявления общих закономерностей.
- 24) Фантазеры, мечтатели обычно:
- а) раздражают Вас;
  - б) довольно симпатичны Вам.
- 25) Вы чаще действуете как человек:
- а) хладнокровный;
  - б) вспыльчивый, горячий.
- 26) Как, по-Вашему, хуже быть:
- а) несправедливым;
  - б) беспощадным.
- 27) Обычно Вы предпочитаете действовать:
- а) тщательно оценив все возможности;
  - б) полагаясь па волю случая.
- 28) Вам приятнее:
- а) покупать что-либо;
  - б) иметь возможность купить.

- 29) В компании Вы, как правило:
- а) первым заводите беседу;
  - б) ждете, когда с Вами заговорят.
- 30) Здравый смысл:
- а) редко ошибается;
  - б) часто попадает впросак.
- 31) Детям часто не хватает:
- а) практичности;
  - б) воображения.
- 32) В принятии решений Вы руководствуетесь скорее:
- а) принятыми нормами;
  - б) своими чувствами, ощущениями.
- 33) Вы человек скорее:
- а) твердый, чем мягкий;
  - б) мягкий, чем твердый.,
- 34) Что, по-Вашему, больше впечатляет:
- а) умение методично организовать;
  - б) умение приспособиться и довольствоваться достигнутым.
- 35) Вы больше цените:
- а) определенность, законченность;
  - б) открытость, многовариантность.
- 36) Новые и нестандартные отношения с людьми:
- а) стимулируют, придают Вам энергии;
  - б) утомляют вас.
- 37) Вы чаще действуете как:
- а) человек практического склада;
  - б) человек оригинальный, необычный.
- 38) Вы более склонны:
- а) находить пользу в отношениях с людьми;
  - б) понимать мысли и чувства других.
- 39) Что приносит Вам больше удовлетворения:
- а) тщательное и всестороннее обсуждение спорного вопроса;
  - б) достижение соглашения по поводу спорного вопроса.
- 40) Вы руководствуетесь более:
- а) рассудком;
  - б) велениями сердца.
- 41) Вам удобнее выполнять работу:
- а) по предварительной договоренности;
  - б) которая подвернулась случайно.
- 42) Вы обычно полагаетесь:
- а) на организованность, порядок;
  - б) на случайность, неожиданность.

- 43) Вы предпочтаете иметь:
- а) много друзей на непродолжительный срок;
  - б) несколько старых друзей.
- 44) Вы руководствуетесь в большей степени:
- а) фактами, обстоятельствами;
  - б) общими положениями, принципами.
- 45) Вас больше интересует:
- а) производство и сбыт продукции;
  - б) проектирование и исследования.
- 46) Вы скорее считаете за комплимент:
- а) «Вот очень логичный человек»;
  - б) «Вот тонко чувствующий человек».
- 47) Вы более цените в себе:
- а) невозмутимость;
  - б) увлеченность.
- 48) Вы предпочитаете высказывать:
- а) окончательные и определенные утверждения;
  - б) предварительные и неоднозначные утверждения.
- 49) Вы лучше чувствуете себя:
- а) после принятия решения;
  - б) не ограничивая себя решениями.
- 50) Общаясь с незнакомыми, Вы:
- а) легко завязываете продолжительные беседы;
  - б) не всегда находите темы для разговора.
- 51) Вы больше доверяете:
- а) своему опыту;
  - б) своим предчувствиям.
- 52) Вы чувствуете себя человеком:
- а) более практичным, чем изобретательным;
  - б) более изобретательным, чем практичным.
- 53) Кто заслуживает большего одобрения:
- а) рассудительный, здравомыслящий человек;
  - б) человек глубоко переживающий.
- 54) Вы более склонны:
- а) быть прямым и беспристрастным;
  - б) сочувствовать людям.
- 55) Что, по-Вашему, предпочтительнее:
- а) удостовериться, что все подготовлено и уложено;
  - б) предоставить событиям идти своим чередом.
- 56) Отношения между людьми должны строиться:
- а) па предварительной взаимной договоренности;
  - б) в зависимости от обстоятельств.

- 57) Когда звонит телефон, Вы:
- а) торопитесь подойти первым;
  - б) надеетесь, что подойдет кто-нибудь другой.
- 58) Что Вы цените в себе больше:
- а) развитое чувство реальности;
  - б) пылкое воображение.
- 59) Вы больше придаете значения:
- а) тому, что сказано;
  - б) тому, как сказано.
- 60) Что выглядит большим заблуждением:
- а) излишняя пылкость, горячность;
  - б) чрезмерная объективность, беспристрастность.
- 61) Вы в основном считаете себя:
- а) трезвым и практичным;
  - б) сердечным и отзывчивым.
- 62) Какие ситуации привлекают Вас больше:
- а) регламентированные и упорядоченные;
  - б) неупорядоченные и нерегламентированные.
- 63) Вы человек скорее:
- а) педантичный, чем капризный;
  - б) капризный, чем педантичный.
- 64) Вы чаще склонны:
- а) быть открытым, доступным людям;
  - б) быть сдержаным, скрытым.
- 65) В литературных произведениях Вы предпочитаете:
- а) буквальность, конкретность;
  - б) образность, переносный смысл.
- 66) Что для вас труднее:
- а) находить общий язык с другими;
  - б) использовать других в своих интересах.
- 67) Чего бы Вы себе больше пожелали:
- а) ясности размышлений;
  - б) умения сочувствовать.
- 68) Что хуже:
- а) быть неприхотливым;
  - б) быть излишне привередливым.
- 69) Вы предпочитаете:
- а) запланированные события;
  - б) незапланированные события.
- 70) Вы склонны поступать скорее:
- а) обдуманно, чем импульсивно;
  - б) импульсивно, чем обдуманно.

## ОБРАБОТКА РЕЗУЛЬТАТОВ

Подсчет результатов производится простым суммированием количества крестиков (ответов по варианту (а) или (б)) во всех вертикальных столбцах регистрационного листа.

Внизу каждого столбца расположены пустые ячейки, в каждую из которых следует записать соответственно количество ответов по варианту (а) и по варианту (б).

Данные столбцов 2–3, 4–5, 6–7 попарно складываются. Сумма записывается в нижние пустые ячейки, рядом с которыми стоят буквенные обозначения шкал.

По столбцу 1 данные переносятся в нижние ячейки напрямую. Необходимо в каждой паре обвести ту букву, которой соответствует большее число из пары. Если числа равные, обведите правую букву.

Четыре обведенные буквы обозначают психологический портрет testируемого.

- ISTJ — Горький
- ISFJ — Драйзер
- INFJ — Достоевский
- INTJ — Робеспьер
- ISTP — Габен
- ISFP — Дюма
- INFP — Есенин
- INTP — Бальзак
- ESTR — Жуков
- ESFP — Наполеон
- ENFP — Гекели
- TNTP — Дон Кихот
- ESTJ — Штирлиц
- ESFJ — Гюго
- ENFJ — Гамлет
- ENTJ — Джек Лондон

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### ОПТИМАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ЛИЧНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

#### *1. Биологическая подструктура личности:*

\* тип высшей нервной деятельности — сильный, уравновешенный, подвижный, что соответствует сангвиническому типу темперамента;

- задатки — оптимальный сенсорный профиль личности менеджера (высокие пороги чувствительности всех анализаторских систем);

- оптимальный возраст менеджера — время открытий и удач — до 25 лет, время создания «ситуации успеха» — 25–45 лет.

#### *2. Психологическая подструктура личности:*

- предрасположение к рискам в профессиональной деятельности — это экстраверсия и эмоциональная стабильность;

- развитые общие и специальные способности (организаторские и коммуникативные);

- проявление субъективности менеджера: мотивация «достижения успеха» и «мотивация избежания неудачи»;

- совершенная эмоционально-волевая сфера личности — эйфория, активность, стенические эмоциональные реакции, сформированность высших чувств и внутреннего локуса контроля;

- стиль руководства — демократический.

#### *3. Социальная подструктура личности:*

- направленность личности на профессиональную деятельность, высокоразвитые коммуникации;

- богатый сенсорный, ментальный и социальный опыт.

*Проектирование оптимальной структуры личности менеджера и ее высоких уровней предусматривает следующие направления работы:*

#### *I этап. Формирование биологической подструктуры личности:*

а) тренинги по развитию сенсорики/сенситивности;

б) упражнения по формированию индивидуального стиля деятельности на основе типологических особенностей личности.

#### *II этап. Формирование психологической подструктуры личности:*

а) тренинги по развитию навыков волевой и эмоциональной саморегуляции;

б) тренинги по развитию эффективного общения и всех видов коммуникаций.

г) деловые игры по проблемам «Психологии менеджмента».

III этап. *Формирование социальной подструктуры личности:*

а) тренинги по развитию интуиции и креативности;

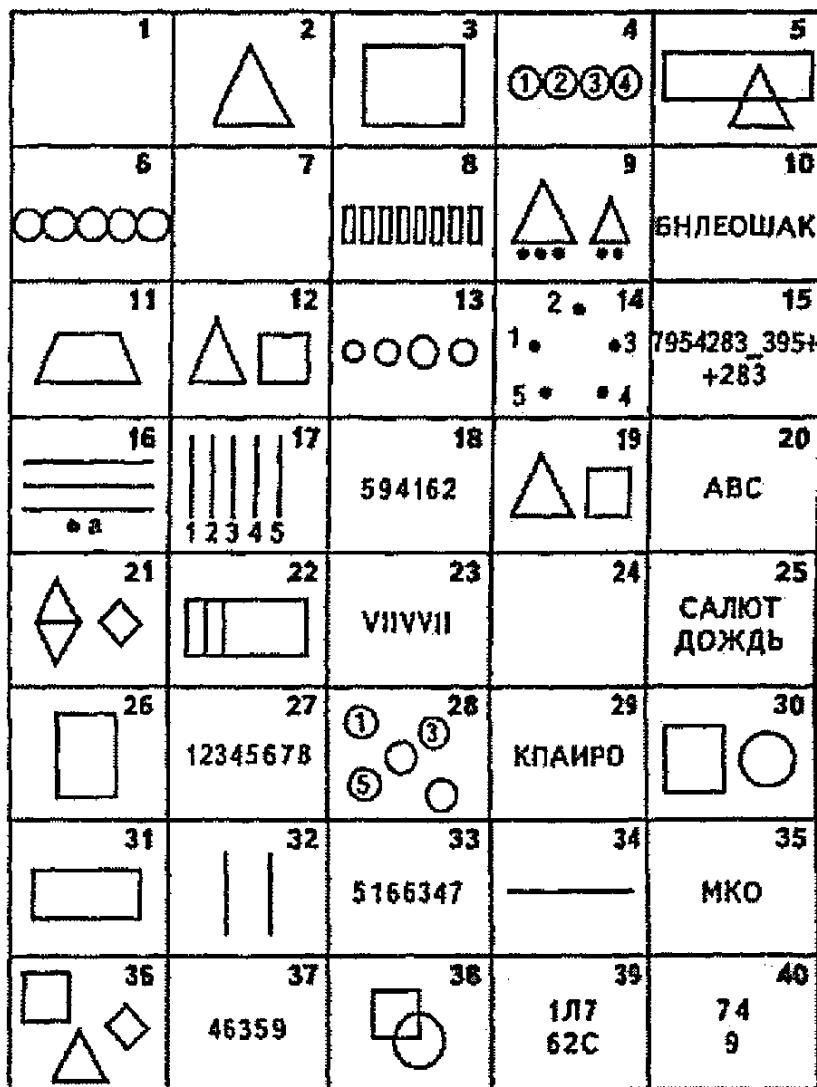
б) мотивационный тренинг.

Третий этап подготовки менеджеров включает выполнение и решение системы творческих задач и заданий по развитию организаторских и коммуникативных способностей.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

# **МЕТОДИКА «ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ ЛАБИЛЬНОСТЬ»**

*Цель:* исследование лабильности, то есть способности переключения внимания, умения быстро переходить с решения одних задач на выполнение других, не допуская при этом ошибок. *Материал:* специальный бланк для ответов, выдается каждому испытуемому.



*Описание:* методика состоит из ряда нескольких несложных заданий, которые зачитываются экспериментатором. На решение каждого задания отводится от 3 до 5 секунд. Ответы фиксируются на специальном бланке. Методика предназначена для взрослых.

*Инструкция: «Будьте внимательны. Работайте быстро. Прочитанное мною задание не повторяется. Внимание! Начинаем!»*

## *Тестовый материал.*

Квадрат 1. Напишите первую букву имени Сергей и последнюю букву первого месяца года (3 сек.).

Квадрат 2. Напишите слово ПАР так, чтобы любая одна буква была написана в треугольнике (3 сек.).

Квадрат 3. Разделите четырехугольник двумя вертикальными и двумя горизонтальными линиями (4 сек.).

Квадрат 4. Проведите линию от первого круга к четвертому так, чтобы она проходила под кругом № 2 и над кругом № 3 (3 сек.).

Квадрат 5. Поставьте плюс в треугольнике, а цифру 1 в том месте, где треугольник и прямоугольник имеют общую площадь (3 сек.).

Квадрат 6. Разделите второй круг на ТРИ, а четвертый на ДВЕ части (4 сек.).

Квадрат 7. Если сегодня не среда, то напишите предпоследнюю букву вашего имени (3 сек.).

Квадрат 8. Поставьте в первый прямоугольник плюс, третий зачеркните, в шестом поставьте 0 (4 сек.).

Квадрат 9. Соедините точки прямой линией и поставьте плюс в меньшем треугольнике (4 сек.).

Квадрат 10. Обведите кружком одну согласную букву и зачеркните гласные (4 сек.).

Квадрат 11. Продлите боковые стороны трапеции до пересечения друг с другом и обозначьте точки пересечения последней буквой названия вашего города (4 сек.).

Квадрат 12. Если в слове СИНОНИМ шестая буква гласная, поставьте в прямоугольнике цифру 1 (3 сек.).

Квадрат 13. Обведите большую окружность и поставьте плюс в меньшую (3 сек.).

Квадрат 14. Соедините между собой точки 2, 4, 5, минуя точки 1 и 3 (3 сек.).

Квадрат 15. Если два многозначных числа неодинаковы, поставьте галочку на линии между ними (2 сек.).

Квадрат 16. Разделите первую линию на три части, вторую на две, а оба конца третьей соедините с точкой А (4 сек.).

Квадрат 17. Соедините конец первой линии с верхним концом второй, а верхний конец второй — с нижним концом четвертой (3 сек.).

Квадрат 18. Зачеркните нечетные цифры и подчерните четные (5 сек.).

Квадрат 19. Заключите две фигуры в круг и отделите их друг от друга вертикальной линией (4 сек.).

Квадрат 20. Под буквой А поставьте стрелку, направленную вниз, под буквой В стрелку, направленную вверх, под буквой С — галочку (3 сек.).

Квадрат 21. Если слова ДОМ и ДУБ начинаются с одной и той же буквы, поставьте между ромбами минус (3 сек.).

Квадрат 22. Поставьте в крайней слева клеточке 0, в крайней справа плюс, в средней проведите диагональ (3 сек.).

Квадрат 23. Подчеркните снизу галочки, а в первую галочку впишите букву А (3 сек.).

Квадрат 24. Если в слове ПОДАРОК третья буква не И, напишите сумму чисел  $3 + 5$  (3 сек.).

Квадрат 25. В слове САЛЮТ обведите кружком согласные буквы, а в слове ДОЖДЬ зачеркните гласные (4 сек.).

Квадрат 26. Если число 54 делится на 9, опишите окружность вокруг четырехугольника (3 сек.).

Квадрат 27. Проведите линию от цифры 1 к цифре 7 так, чтобы она проходила под четными цифрами и над нечетными (4 сек.).

Квадрат 28. Зачеркните кружки без цифр, кружки с цифрами подчеркните (3 сек.).

Квадрат 29. Под согласными буквами поставьте стрелку, направленную вниз, а под гласными — стрелку, направленную влево (5 сек.).

Квадрат 30. Напишите слово МИР так, чтобы первая буква была написана в круге, а вторая в прямоугольнике (3 сек.).

Квадрат 31. Укажите стрелками направления горизонтальных линий вправо, а вертикальных — вверх (5 сек.).

Квадрат 32. Разделите вторую линию пополам и соедините оба конца первой линии с серединой второй (3 сек.).

Квадрат 33. Отделите вертикальными линиями нечетные цифры от четных (5 сек.).

Квадрат 34. Над линией поставьте стрелку, направленную вверх, а под линией — стрелку, направленную влево (2 сек.).

Квадрат 35. Заключите букву «М» в квадрат, букву «К» — в круг, букву «О» — в треугольник (4 сек.).

Квадрат 36. Сумму чисел  $5 + 2$  напишите в прямоугольнике, а разность этих же чисел — в ромбе (4 сек.).

Квадрат 37. Зачеркните цифры, делящиеся на 3, и подчеркните остальные (5 сек.).

Квадрат 38. Поставьте галочку только в круг, а цифру 3 — только в прямоугольник (3 сек.).

Квадрат 39. Подчеркните буквы и обведите кружками четные цифры (5 сек.).

Квадрат 40. Поставьте нечетные цифры в квадратные скобки, а четные — в круглые (5 сек.).

*Обработка результатов и интерпретация:*

Оценка производится по количеству ошибок. Ошибкой считается и пропущенное задание. Нормы выполнения:

0–4 ошибки — хорошая способность к обучению;

5–9 ошибок — средняя лабильность;

10–14 ошибок — низкая лабильность, трудности в переобучении;

15 и более ошибок — студент мало успешен в любой деятельности, в учебной в том числе.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОФИЛЬ ЛИЧНОСТИ

На основе оценки свойств личности можно составить ее психологический профиль, включающий следующие компоненты:

1. Темперамент
2. Характер
3. Способности
4. Направленность
5. Интеллектуальность
6. Эмоциональность
7. Волевые качества
8. Умение общаться
9. Самооценка
10. Уровень самоконтроля
11. Способность к групповому взаимодействию.

Рассмотрим психологический профиль личности на конкретном примере.

Испытуемая для составления психологического профиля личности — Марина, молодая девушка, 23 года, имеет высшее образование по специальности «Экономика и управление», в настоящий момент получает степень магистра. Психологический профиль составлен после нескольких бесед со знакомыми Марины, тестирования 16-факторным личностным опросником Кеттелла, а также другими тестами на определение характера, темперамента, типа мышления, эмоциональности, коэффициента интеллекта (тесты Айзенка).

#### 1. ТЕМПЕРАМЕНТ

Темперамент является биологическим фундаментом нашей личности, он основан на свойствах нервной системы человека и зависит от строения тела человека, обмена веществ в организме. Черты темперамента являются наследственными, поэтому чрезвычайно плохо поддаются изменению. Темперамент определяет стиль поведения человека, способы, которыми человек пользуется для организации деятельности. При изучении черт темперамента усилия должны быть направлены не на их изменение, а на познание особенностей темперамента человека.

Типы темперамента:

*Сангвиник* — это обладатель сильного типа нервной системы (т.е. нервные процессы обладают силой и продолжительностью), уравновешенного, подвижного (возбуждение легко сменяется торможением и наоборот). Сангвинику свойственны жизнерадостность, увлеченность, отзывчивость, общительность, а также склонность к зазнайству, разбросан-

ность, легкомыслие, поверхностность, сверхобщительность и ненадежность (57.57 — показатель сангвистического темперамента у Марины).

*Холерик* — это обладатель неуравновешенного типа (с преобладанием возбуждения над торможением). Он энергичен, увлечен, страстен, подвижен, целеустремлен, вспыльчив, нетерпим, конфликтен (22.27 — показатель холерического темперамента у Марины).

*Флегматик* — человек с сильным, уравновешенным, но инертным, неподвижным типом нервной системы. Устойчив, постоянен, активен, терпелив, надежен, медлителен, безразличен, сам рассчитает время и делает дело (5.0 — показатель флегматического темперамента у Марины).

*Меланхолик* — человек со слабым неуравновешенным типом нервной системы. Чувствителен, мягок, человечен, доброжелателен, способен к сочувствию, мнителен, раним, замкнут, застенчив (15.16 — показатель меланхолического темперамента у Марины).

По результатам теста, которые показали высокие баллы по шкале экстраверсии — интроверсии и низкие по шкале нейротизма, Марина — экстраверт с устойчивой психикой, т.е. сангвиник.

Быстро приспосабливается к новым условиям, сходится с людьми, общительна. Чувства легко возникают и сменяются, эмоциональные переживания, как правило, неглубоки. Мимика богатая, подвижная, выразительная. Несколько непоседлива, нуждается в новых впечатлениях, недостаточно регулирует свои импульсы, не умеет строго придерживаться выработанного распорядка жизни, системы в работе. В связи с этим не может успешно выполнять дело, требующее равной затраты сил, длительного напряжения, усидчивости, устойчивости внимания, терпения. При отсутствии серьезных целей, глубоких мыслей, творческой деятельности вырабатывается поверхностность и непостоянство. Проявляя постоянство и настойчивость, она будет преуспевать в жизни.

## 2. ХАРАКТЕР

Характер (греч. «чеканка», «отпечаток») есть совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающихся и проявляющихся в деятельности и общении, обусловливающих типичные для нее способы поведения. Те особенности личности, которые относятся к характеру, называют чертами характера. Черты характера — это не случайные проявления личности, а устойчивые паттерны поведения человека, особенности, которые стали свойствами самой личности. В характере выражаются не случайные, а наиболее типичные, существенные особенности человека.

В структуре характера выделяют 4 группы черт, выражающих отношение личности к определенной стороне деятельности к: труду, другим людям, самому себе, вещам.

Марина трудолюбивая, обладает склонностью к творчеству, всегда добросовестна в работе, очень ответственна, инициативна, не любит заниматься рутинной работой. По отношению к друзьям, знакомым, сослуживцам и другим людям Марина проявляет такие черты, как общительность, отзывчивость,уважение, чуткость. Она человек открытый, принимаемый в коллективе всегда радушно.

По отношению к себе имеет ярко выраженное чувство собственного достоинства и гордости, которые иногда приводят к мелким обидам и недовольствам с ее стороны, самокритична, неэгоистична. К вещам относится очень аккуратно и бережно. Щедра, может отдать последнее, чтобы сделать приятное или помочь близким людям.

Типы акцентуаций характера: демонстративный, педантичный, застравающий, возбудимый, гипертимный, дистимический, тревожный, экзальтированный, эмоциональный, циклотимный — позволяют выделить одномерную акцентуацию у Марины.

У Марины в большей степени выражен эмоциональный тип акцентуации характера, что проявляется в ее чрезмерной эмоциональности, ей свойственны такие качества, как тревожность, чувствительность. Она любит беседовать с окружающими, ее многое интересует. Она очень добра, всегда сопереживает окружающим. Стремится, по возможности, помочь другим, отзывчива, впечатлительна. Любые жизненные ситуации воспринимает очень серьезно, а неприятности и потрясения запоминает надолго. В конфликты практически не вступает, носит в себе все обиды. У нее повышенное чувство ответственности. Избегает общения в тех ситуациях, когда окружающие кажутся ей жестокими, грубыми. Высокие баллы по экзальтированному и циклотимному типам акцентуации характера свидетельствуют о способности Марины видеть в жизни прекрасное. Практически никогда ее не покидает ощущение счастья и радости. Также часто меняется настроение в зависимости от той или иной ситуации.

### **3. СПОСОБНОСТИ**

В психологии рассматриваются как особое свойство психологической функциональной системы, выражающееся в определенном уровне ее продуктивности. Количественные параметры продуктивности системы: точность, надежность (устойчивость), скорость функционирования. Способности измеряются путем решения задач определенного уровня трудности, разрешения ситуаций.

Уровень способностей определяется степенью разрешимости противоречий между свойствами индивида и отношениями личности. Лучший вариант, когда есть способности к какой-либо сфере деятельности и интерес этим заниматься. Способности подразделяются на общие и специальные. Общие способности могут предопределять склонность к довольно

широкому спектру деятельности, они формируются развитием интеллекта и особенностей личности.

У Марины были выявлены такие способности, как готовность к труду и высокая работоспособность, внимательность, целенаправленность, наблюдательность, развитое творческого мышления, гибкость ума, умение ориентироваться в сложных ситуациях, адаптивность, высокая лабильность умственной деятельности.

Выбрав желтый цвет, как самый любимый, она еще раз доказала наличие у нее всех этих способностей. Желтый цвет выбирают люди, любящие приключения, находящиеся в поисках новых ощущений, знаний. Обычно его любят позитивные люди с хорошим чувством юмора, в которых есть деловая жилка (это цвет интеллекта). Они способны трезво и логично рассуждать, на все имеют свое мнение и практически всегда полны новых идей. Иногда они избегают ответственности, предпочитая ей свободу мыслей и действий.

#### **4. НАПРАВЛЕННОСТЬ**

В основе направленности личности лежит мотивация ее деятельности, поведения, удовлетворения потребностей. Направленность бывает на задачу, общение, себя. Одного человека может устроить удовлетворение только физиологических потребностей и обеспечение безопасности существования. Для другого, кроме этих потребностей, весьма важно удовлетворение социальных потребностей и потребностей в самовыражении, реализации творческих способностей. Психологическое тестирование помогло выявить у Марины ярко выраженную потребность в общественном уважении, признании и поддержке, подтверждении, что вся проведенная ею работа ценна и важна для окружающих. Вся ее деятельность, так или иначе, направлена на решение определенных задач и общение.

#### **5. ИНТЕЛЛЕКТ**

Известный советский психолог С.Л. Рубинштейн рассматривал интеллект как тип поведения человека — «умное поведение». Ядро интеллекта составляет способность человека выделить в ситуации существенные свойства и привести свое поведение в соответствие с ними. Интеллект — это система психических процессов, обеспечивающих реализацию способности человека оценивать ситуацию, принимать решение и в соответствии с этим регулировать свое поведение.

Для Марины характерны оперативность, подвижность мышления, высокий уровень общей культуры, умение оперировать абстракциями. Развита аналитичность ума, присутствуют интеллектуальные интересы, стремление к новым знаниям, склонность к свободомыслию, радикализму. Когда нужно решить какую-нибудь важную и серьезную задачу, она становится рассудительной, спокойной и сдержанной. В таких вопросах

больше доверяет разуму, а не чувствам. Но, осознавая, что не все происходящее в этом мире можно объяснить, ее абстрактному мышлению не мешает доля хорошего интуитивного чутья. Кстати, из таких людей получаются неплохие руководители.

Любит размышлять и строить планы о своей дальнейшей жизни. При составлении этих планов большое место в них занимает карьерный рост и семейное благополучие. Обладает широтой взглядов, эрудированна, образованна и способна решать проблемы и задачи любого уровня сложности самостоятельно, используя собственные нестандартные подходы.

## **6. ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ**

Со временем Платона вся психическая жизнь делится па три относительно самостоятельные сущности: ум, воля и чувства или эмоции.

Все эмоциональные явления делятся на аффекты, собственно эмоции, чувства, настроения и стрессовые состояния. Существуют и другие эмоции, которые возникают при общении.

У Марины после проведенного тестирования была выявлена запограммированная эмоциональная чувствительность, утонченность, богатство эмоциональных переживаний, широкая эмоциональная палитра, развитое воображение, склонность к мечтательности, рефлексии, неудовлетворенность собой, повышенная тревожность и интуитивность. Диагностируется направленность на свой внутренний мир, художественный тип личности и тревожность как свойство личности.

## **7. ВОЛЕВЫЕ КАЧЕСТВА**

Проведенное тестирование показало результат, что Марина достаточно волевой человек, она постоянно к чему-то стремится и всегда добивается намеченных целей, чего бы ей это не стоило. Многочисленные неприятности на пути к достижению поставленной задачи, в силу ее повышенной эмоциональности, могут выбить ее из колеи, но ненадолго. Она стремится завоевать расположение в любой компании и коллективе, заботится о своей репутации. Воля к свободе, самоопределению и самодостаточности определяет Марину как очень уверенную личность, которая рано начинала жить отдельно от родителей и самостоятельно зарабатывать деньги. Открытость, честность, общительность, решительность, обаяние, уверенность — вот те качества, которые как нельзя лучше характеризуют Марину со стороны волевых качеств.

## **8. УМЕНИЕ ОБЩАТЬСЯ**

Общение — это чрезвычайно тонкий и деликатный процесс взаимодействия людей. В общении наиболее разнообразно раскрываются индивидуальные особенности всех участников этого процесса. Общение имеет свои функции, средства, виды, типы, каналы, фазы.

Средства общения бывают вербальными (речь в разных формах) и невербальными (пantomимика, мимика, жесты и др.).

Виды общения: общение двоих (диалог), общение в малой группе, в большой группе, с массой, анонимное общение, межгрупповое общение. Перечисленные виды относятся к непосредственному общению.

Каналы общения: зрительный, слуховой, тактильный (прикосновение), соматосенсорный (ощущения своего тела).

Типы общения: функционально-ролевое (начальник — подчиненный, учитель — ученик, продавец—покупатель), межличностное, деловое, рапортное (общение с односторонним доверием),

В результате проведенного тестирования выявлено, что в отношениях с окружающими у Марины преобладает мотив сотрудничества, рационализм. С удовольствием оказывает помочь коллегам и знакомым. Она заботлива к ближайшему окружению, умеет убедить в обоснованности своих действий и поступков.

Также проявляется независимость характера, прямолинейность. В социальной сфере проявляются конформные реакции, зависимость от мнения и требований группы, приверженность общепринятым моральным правилам, некоторая социальная несамостоятельность,

Марина — не мелочный, открытый и бесхитростный, ответственный и надежный человек. Она обладает стремлением помогать окружающим, умеет делать это ненавязчиво. Также присутствует такая черта характера, как жертвенность собой, своими интересами ради других. Марина достаточно открыта, когда речь заходит о ее отношениях с близкими и членами семьи. С ней достаточно легко создать доверительную и эмоционально теплую атмосферу в общении. Она без труда заполняет своими разговорами все возникающие паузы, душа любой компании. И даже с теми людьми, которых она видит впервые, ведет себя так, словно они хорошие знакомые. Для нее характерны открытость, общительность, активность в установлении как межличностных, так и социальных контактов. В поведении проявляются экспрессивность, импульсивность, социальная смелость, склонность к риску, готовность к вступлению в новые группы, быть лидером. Направленность вовне, на людей, что говорит о ярко выраженной экстраверсии.

## **9. САМООЦЕНКА**

На основе самопознания у человека вырабатывается определенное эмоционально-ценостное отношение к себе, которое выражается в самооценке. Самооценка предполагает оценку своих способностей, психологических качеств и поступков, своих жизненных целей и возможностей их достижения, а также своего места среди других людей. Самооценка может быть заниженной, завышенной и адекватной (нормальной).

Марина обладает адекватной самооценкой. Это выражается в чувстве уверенности в себе, наличии самоопределенности, внутреннего стержня.

Хотя иногда, в связи с тем, что она эмоционально зависимый человек, ввиду внешних факторов (плохого настроения, неприятностей, расстройств) наблюдается заниженная самооценка, излишне критическое отношение к себе, неудовлетворенность, непринятие себя. Для нее характерна самодисциплина, самоконтроль эмоций и поведения, стабильность и конкретность воображения. Все эти факторы образуют симптомокомплекс, включающий саморегуляцию и зрелость личности. В поведении это проявляется в активности, стремлении расширить поле своей деятельности, отсутствии страха перед неудачами. Не боится совершать рискованные шаги, проявлять инициативу. Она самостоятельна в своих взглядах и желаниях. О более опытных коллегах отзываеться с теплотой и уважением.

## **10. УРОВЕНЬ САМОКОНТРОЛЯ**

Рассматривая уровень самоконтроля, можно отметить дисциплинированность, точность в выполнении социальных требований, хороший контроль эмоций, заботу о своей репутации.

## **11. СПОСОБНОСТЬ К ГРУППОВОМУ ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ**

Марина — человек, способный работать в команде, хотя чаще предпочитает собственное мнение, всегда готова выслушать тезисы оппонента и согласиться, если он прав. Дружественность, прямодушность, открытость, понимание, готовность к сотрудничеству, умение ладить с людьми помогает сформировать в коллективе командный дух. Способна легко улаживать конфликты, сглаживать «острые углы».

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### ГРАФОЛОГИЯ ПОЧЕРКА

Напишите текст в 7–10 строк. Оцените почерк по предлагаемым ниже факторам, для чего в каждой из семи секций выберите один показатель.

1. Размеры букв:

очень маленькие — 3 балла  
просто маленькие — 7 баллов  
средние — 17 баллов  
крупные — 20 баллов

2. Наклон букв:

левый наклон — 2 балла  
резкий наклон влево — 5 баллов  
правый наклон — 14 баллов  
резкий наклон вправо — 6 баллов  
прямое написание — 10 баллов

3. Форма букв:

округлые — 9 баллов  
бесформенные — 30 баллов  
угловатые — 19 баллов

4. Строки:

«ползут» вверх — 16 баллов  
прямые — 12 баллов  
«скользят» вниз — 1 балл

5. Сила нажима:

легкая — 8 баллов  
средняя — 15 баллов  
сильная — 21 балл

6. Особенности соединения букв в словах:

склонность к соединению букв — 1 балл  
склонность к отделению букв друг от друга — 18 баллов  
смешанный стиль — 15 баллов

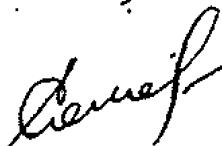
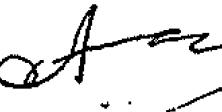
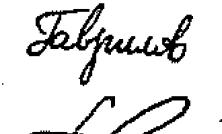
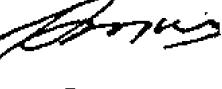
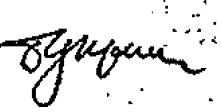
7. Общее впечатление:

почерк старательный — 13 баллов  
неровный — 9 баллов  
небрежный — 4 балла

Определите набранную сумму и сделайте выводы.

1. 38–51 балл — такой почерк наблюдается у людей со слабым здоровьем и у тех, кому за 86.
2. 52–63 балла — так пишут люди робкие, пассивные, флегматичные.
3. 64–75 баллов — этот почерк принадлежит людям часто нерешительным, кротким, наивным, однако они не лишены чувства собственного достоинства.
4. 76–87 баллов — данный почерк характерен людям, которые отличаются общительностью, впечатлительностью, прямодушием.
5. 88–98 баллов — эти люди имеют устойчивую психику, они отважны, смекалисты и полны инициативы,
6. 99–109 баллов — люди с таким почерком обладают быстротой ума и независимостью суждений. В то же время они вспыльчивы и в некоторой степени эгоистичны.
7. 110–121 балл — такой почерк часто имеют трудноуправляемые люди.

## ГРАФОЛОГИЯ ПОДПИСИ

- |   |          |
|---|----------|
|    | настася  |
|    | Светлана |
|    | Анна     |
|    | Мария    |
|   | Ирина    |
|  | Татьяна  |
|  | Елена    |
|  | Ольга    |
|  | Людмила  |

## **НАПРАВЛЕНИЯ ПОДПИСИ:**

- вверх — стремление к деятельности, самоутверждению
- вниз — перестраховка, стремление к самозащите
- беглая, размашистая — быстрая восприимчивость, активность, склонность к самовыражению
- крупная — экстремальность, стремление к высоким целям, больши́м задачам
- ясная, разборчивая — уравновешенность, умение владеть собой, открытость
  - украшения — воображение, фантазия
  - крупная прописная — творческий потенциал, независимость мышления, самолюбие
    - каждая буква отдельно — фантазия, интуиция, слабая воля
    - крайне неодинаковые буквы — неуравновешенность
    - в конце подписи буквы вытянуты в линию — проницательность, скрытность
      - росчерк падающий — гибкость мышления
      - росчерк волнистый — дипломатичность
      - прямой, заходящий влево — бескомпромиссность
      - окружающий подпись — стремление к безопасности, сохранению достигнутого
      - резкие, прямые штрихи — неуступчивость, жесткость установок
      - большие, одинаковые буквы — твердая последовательность в достижении целей
      - подчеркнутая подпись — развитое чувство собственного достоинства, самонадеянность
        - горизонтальный штрих в конце подписи — скептицизм
        - высоко поставленный, удлиненный штрих — самолюбие, настойчивость
      - сильный наклон вправо — быстрота мышления
      - сильный наклон влево — воля, самообладание
      - смешанный наклон — несдержанность, ненадежность
      - прямое расположение — сдержанность

Научное издание

**СТАРОДЫНОВА Светлана Михайловна**

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ  
ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Монография

Технический редактор

*Г.В. Разбоева*

Корректор

*Т.В. Образова*

Компьютерный дизайн

*А.В. Васеко*

Подписано в печать 29.12.2025. Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 6,68. Уч.-изд. л. 5,70. Тираж 30 экз. Заказ 152.

Издатель и полиграфическое исполнение — учреждение образования  
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

Свидетельство о государственной регистрации в качестве издателя,

изготовителя, распространителя печатных изданий

№ 1/255 от 31.03.2014.

Отпечатано на ризографе учреждения образования  
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».  
210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.