

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ И.П. Воронцова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

## **МАГИСТЕРСКАЯ РАБОТА**

**Игровая конфликтная конструкция как инструмент диагностики  
управленческого потенциала**

030300.68.20 Психология

030300.68.01 Конструктивная психология конфликта

Научный руководитель \_\_\_\_\_ профессор, д-р. психол. наук Хасан Б.И.

Выпускник \_\_\_\_\_ Кувшинова И.В.

Рецензент \_\_\_\_\_ доцент, к.психол.наук Евтихов О.В.

Красноярск 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. Игровая конфликтная конструкция как инструмент диагностики...6	
1.1 Игра как конфликтная конструкция.....6	
1.2 Игра как диагностический инструмент.....13	
Глава 2. Игровая конфликтная конструкция как инструмент диагностики управленческого потенциала.....19	
2.1 Управленческий потенциал: понятие и модели.....19	
2.2 Способы диагностики управленческого потенциала.....28	
Глава 3. Экспериментальная часть.....40	
Заключение.....66	
Список использованных источников.....69	
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....76	
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....77	
ПРИЛОЖЕНИЕ В.....85	

## ВВЕДЕНИЕ

«Мы набираем людей, как правило за их профессиональные знания и опыт, а увольняем за компетенции, а вернее, за их отсутствие».

Актуальность данной работы напрямую связана с потребностью современного общества в высококвалифицированных кадрах. Неотъемлемой характеристикой таких кадров является не только их профессиональные знания и умения, но также набор необходимых компетенций и потенциал. Многие компании при собеседовании работника обращают большое внимание имеющимся компетенциям, которые не относятся к профессиональным. Их наличие помогают выявить профессиональные техники. Существует множество известных способов оценки управленческого навыка у кандидата. Например: интервью, кейс, тест или же практическая проверка. Чаще всего под практической проверкой подразумевается обычный кейс. Данные методы направлены на выявление у кандидата имеющиеся компетенции, проверить наличие потенциала, используя только такие методики практически невозможно.

Наличие потенциала возможно проверить только в деятельности. Часть работодателей считает, что наличие или отсутствие потенциала возможно проверить при испытательном сроке, другие уверены, что чтобы проверить наличие потенциала, необходимо полная включённость работника в процесс деятельности. Такой метод проверки является затратным. Поэтому перед нами стоит задача: подобрать процедуры, с помощью которых обнаружить наличие или отсутствие управленческого потенциала можно еще во время собеседования или на специально организованной встрече.

Ведущий теоретик в области управления и организации Питер Ф. Друкер под управлением понимает: «Особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и

стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен». [1] По мнению А.Файоля «Управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». [2]

В данной работе управление рассматривается как процесс, направленный на изменения с целью достигнуть желаемого результата. Управление включает в себя этапы: целеполагание, оценку ситуации, определение проблемы и принятие управленческого решения.

А потенциал – это личностные качества человека, которые дают возможность развивать имеющиеся ресурсы. Чтобы обеспечить потенциал, необходимо: наличие ресурса и наличие возможности у человека его развивать. Поэтому необходима такая диагностическая процедура, которая обеспечит выявление не только наличия необходимого ресурса, но и способности индивида к преобразованию. На наш взгляд, такой результат может дать только деятельность. Причем, только игровая деятельность может обеспечить минимизацию рисков, так как при переживании игровой ситуации человек не несёт риски в реальную жизнь.

Игра освобождает, она делает человека относительно свободным. Потенциал же может проявиться только в таком, свободном состоянии. Если человек не свободен, в том смысле, что ощущает себя в пространстве оценочной процедуры, он не сможет в достаточной мере проявить свои возможности, так как будет постоянно находиться в состоянии самооценивания.

В связи с этим, мы сформулировали следующую гипотезу: игровая конфликтная конструкция позволяет выявить не только актуальные характеристики управленца, но и наличие управленческого потенциала.

Объектом исследования является игровая конфликтная конструкция.

Предмет исследования - управленческий потенциал.

Целью работы является проверка эффективности игровой конфликтной конструкции при выявлении управленческого потенциала.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- 1) Выделение признаков «управления»;
- 2) Выявление потребности у руководителей в наличии потенциала у будущего менеджера их компании;
- 3) Составление общей модели «управленческого потенциала»;
- 4) Подборка игровых процедур, обеспечивающее обнаружение у кандидата управленческого потенциала;
- 5) Сравнение диагностических процедур: интервью и игровой конфликтной конструкции с данными опроса работодателей о наблюдении в условиях постоянной работы.

# **Глава 1. Игровая конфликтная конструкция как инструмент диагностики**

## **1.1 Игра как конфликтная конструкция**

Перед тем как перейти к рассмотрению вопроса об игре как конфликтной конструкции, необходимо рассмотреть игру отдельно.

Игра – это такой вид деятельности, который присутствует с самого раннего детства и проявляется в разных областях жизни: спорт, лотерея, правосудие, театр, война и т.п. В связи с этим игру исследовали в рамках самых различных научных дисциплин.

Гессен раскрывает игру, как деятельность, в которой цель деятельности вынесена за пределы самой деятельности, но в которой поэтому каждый момент ценен сам по себе.[3] Он так же даёт различие между работой и игрой, делая акцент на том, что у работы есть цель в будущем и она определяет настоящее, а игра напротив, не знает конца. В том смысле, что её конец наступит тогда, когда играющий в нее это решит, не опираясь на цель внешнюю.

Выготский в своих работах обращает внимание на то, что игра ребенком именно создается. Целью выступает разрешение основного возрастного противоречия между пониманием о том, что возникшие желания нереализуемы и тенденциями более раннего возраста к их немедленной реализации.

Если обращаться к трудам Бориса Даниловича Эльконина, то мы видим, что им были сформулированы критерии игры.

Сущность игры заключается в том, что она есть исполнение желаний, но не единичных, а обобщенных аффектов. Их основным содержанием является система отношений со взрослыми.

Центральным и характерным для игровой деятельности является создание такой ситуации, в которой ребенок будет выступать в роли взрослого и осуществлять деятельность в создаваемой им самим

обстановке. Всякая игра с мнимой ситуацией есть игра с правилами. Правила в игре - есть правила ребенка для самого себя, правила внутреннего самоограничения и самоопределения. [14]

В игре ребенок оперирует значениями, оторванными от вещей, но опираясь на реальные действия. Главное генетическое противоречие заключается в том, что в ней возникает движение в смысловом поле, но способ движения остается как во внешнем действии.

Игра содержит в себе все тенденции развития; она источник развития и создает зоны ближайшего развития. За игрой стоят изменения потребностей и изменения сознания общего характера.

Обращаясь к работе Йохана Хёйзенга «Homo Ludens» (перевод: человек играющий), в которой он говорит о том, что игра прежде всего и в первую очередь свободное действие. Игра – это деятельность «понарошку». Как раз это «понарошку» и позволяет играющему взрослому освободиться от реальной ответственности и принять ответственность игровую. «Игра – это борьба за что-то или показ, представление этого «чего-то». Обе эти функции могут и объединиться, так что игра представляет собой борьбу за что-то или же превращает в состязание в том, кто сможет показать что-то лучше других. Представлять означает, по самому происхождению этого слова, не что иное, как ставить перед глазами. [4]

Георгий Петрович Щедровицкий обсуждал игру выходя далеко за рамки только детского возрастного атрибута. Тем не менее, он всегда ставил во главу угла назначение и смысл игры, ее место в педагогической и в целом культурной действительности. Щедровицкий считал, что ребенок, в игре встречаясь с конфликтом, может обнаружить нормы, как средство для решения конфликта. Только в игровой деятельности он может понять их суть и роль.

По идее, взрослые игры практически не отличаются от детских, разве что специфическим материалом, который обычно представляет то, что в детских играх является сюжетом. Благодаря играм переживаемый конфликт,

для прямого разрешения которого не хватает ресурса, оказывается представленным в отношениях и хотя бы суррогатным способом отреагированным. [25]

Фрейд же, в своих работах говорил, что самостоятельный характер игрового действия обусловлен именно конструктивным и инициативным характером, указывая вместе с тем, что появляется игра всегда в условиях ресурсного дефицита, с одной стороны, и в контексте потребности в удовольствии - с другой.

В нашей теме игра рассматривается не как само явление, а с точки зрения того, что игра – это конфликтная конструкция.

В обыденном и привычном для многих понимании, конфликт – это вражда, агрессия, столкновение. И чаще мы видим, что рассматриваются военные, политические, семейные и др. конфликты, которые в свою очередь несут более негативный окрас, чем позитивный. Основания теории конфликта были заложены Марксом. В своих работах он рассматривал закономерное возникновение конфликта. Более определенное понятие конфликту дали Дарендорф и Козер, чьи работы стали основанием для построения представлений современной конфликтологии. Козер видел в конфликте позитивные стороны. По его мнению конфликт стимулировал изменения, структурировал и оформлял групповые процессы, влиял на лучшее узнавание и сближение партнёров и др. [10,11] И уже достаточно продолжительное время многие авторы, например такие как: Анцепов А.Я [5], Гришина Н.В. [6], Дмитриев А., Кудрявцев В, Кудрявцев С. [7], Донцов А.И., Полозова Т.А.[8] и Хасан Б.И. [9] рассматривают конфликт не только как позитивный фактор, но и необходимый для развития.

Фрейд стал первым, кто стал рассматривать конфликт как предмет психологической работы. В своей работе Гришина пишет: «согласно Фрейду, конфликт, вызываемый неосознаваемыми, неприемлемыми импульсами либидо и агрессивными импульсами, составляет внутреннюю сторону жизни индивидуума. В соответствии с психодинамической ориентацией,



конфликты, не нашедшие решения в детстве, чреватые патологией поведения в более зрелом возрасте». [12] То есть, Фрейд говорит о том, что неразрешенные конфликты так и остаются с человеком, так как они вытесняются в бессознательное, тем самым возможно негативное влияние на дальнейшую жизнь. Совершенно другой взгляд на конфликт у Эриксона: «каждый личный и социальный кризис представляет собой своего рода вызов, приводящий индивидуума к личностному росту и преодолению жизненных препятствий». В этом подходе явно виден конфликт как инструмент развития.

Игра имеет также существенные преимущества в разрешении представленного в ней конфликта за счет его концентрации во времени и пространстве.

В основании данной диссертации лежит культурно-историческая концепция, которая рассматривает конфликт с трёх сторон:

- 1) Конфликт как механизм возрастного развития;
- 2) Конфликт как формирующий и диагностический приём;
- 3) Конфликт как диагностическая ситуация.

Предметом конфликта в культурно-исторической концепции является разрыв между натуральным и культурными формами поведения. В этом случае конфликт является продуктивным и при его разрешении происходит построение поведения на новом уровне. Если обращаться в пятифакторной модели конфликта (таблица 1), то строящему конфликт или находящемуся в конфликте важно произвести перевод в третий фактор. Когда предмет конфликта будет разрыв во внешнем предметном материале, обозначающим дефицит собственного ресурса. В таком случае, отыскание или создание ресурса и будет шагом в развитии, а конфликт примет позитивный характер.

Таблица 1 – пятифакторная модель конфликта [14]

Элементы содержания. Предмет конфликта	Детерминанты конфликтной ситуации	Форма взаимодействия	Содержание конфликтных действий
1. Статус в иерархизированной системе отношений	а) Угроза сложившемуся статусу; б) помеха в формировании статуса	Внешняя, межличностная	а) Защита статуса; б) доказывание статуса
2. Идентичность, принадлежность	Отвергание, дискриминация, усомнение, дифференциация	Внешняя, межличностная	Реализация идентификационных признаков или апелляция к соответствующим признакам
3. Разрывность во внешнем предметном материале, обозначающая дефицит собственного ресурса преобразования	Задача на восстановление целостности, чувствительность и к собственным ресурсам	Внутренняя, направленная на преодоление сопротивления материала	Отыскание или создание ресурса для решения задачи

Элементы содержания. Предмет конфликта	Детерминанты конфликтной ситуации	Форма взаимодействия	Содержание конфликтных действий
4. Чувство самооценности	Самозащита в ситуациях неудачи, сопротивление ухудшению самооценки	Внутренняя, направленная на защиту самооценки	Мобилизация защитных ресурсов
5. Чувство вины, ответственность	Переживание недостижения как актуального или ожидаемого	Внутренняя, направленная на самосанкционирование	Поиск адекватной переживаемому чувству вины санкции (самонаказания)

Таким образом, мы можем говорить о том, что конфликт является не только разрушительным и спонтанным, но и может быть специально сконструированным для создания ситуации развития.

Связь конфликта и игры прямая. Ядром игры является конфликт. Любая игра конфликтна и актуализирует зону ближайшего развития. В культуре есть понимание детской игры, взрослой игры и игры подростковой. Д.Б. Эльконин говорит о том, что игра – это ведущая деятельность дошкольного возраста, которая уходит из жизни ребенка и на место которой приходит другая деятельность. Но, тем не менее, игра присутствует в другой деятельности в снятом виде или присутствует прямо как игра, которая имеет возрастно-адаптивные формы. То есть она становится более сложной по правилам и втягивает другой вид материала.

В данной работе мы рассматриваем игру, которая служит инструментом для решения определённых задач, которые не игровым способом не решаются. Это происходит в том случае, когда человек обременён ответственностью и страхом сделать «не правильно». В этом случае игра организует пространство «понарошку», где человек может ощущать безопасность своих действий и пробовать реализацию тех замыслов и решений, которые в обычной жизни вызывают риск и опасение. Получается, что игра даёт возможность «проиграть» реальность и рассмотреть ситуации с разных сторон. Такой тип игр может служить как диагностический инструмент.

В работах Л.С. Выготского говорится, что ребенок игру создаёт, конструирует. Это он делает для того, чтобы реализовать желаемое. [17] Например, когда ребенок хочет быть побыть взрослым, он играет в игру, которая позволяет создать такое пространство, при котором у него будет возможность поиграть эту роль. В этом смысле в игре снимается существующее противоречие между действительным настоящим и желаемым настоящим. То есть, можно опять заметить, что игра создаёт зону ближайшего развития. Причем такую игру ребенок конструирует самостоятельно, задавая ей определенные рамки, установки и правила.

«Игра есть культурно представленный, зафиксированный (неоднократно описанный) и передаваемый «по наследству» способ разрешения конфликтов». [9]

Обращаясь к конструктивной психологии конфликта, Б.И. Хасан говорит о том, что существуют игры, которые применяются для решения проблем, и которые несут за собой образовательный эффект. Речь идёт об организационно-деятельностных играх, для решения которых участникам просто необходимо прибегнуть к поиску средств понимания. Именно такая игра является специально сконструированным конфликтом.

Под конструированием мы понимаем – процесс искусственно созданного действия проектным способом.

## 1.2 Игра как диагностический инструмент

«Игра скрытым образом пронизывает культуру, общество, язык и биологию и является важной частью всех аспектов жизненного опыта человека». [16] Если обращаться к историческим источникам, то можно увидеть, как эволюционирует понимание игры, от игры детства, до игр со специальным технологическим устройством. К таким играм относятся: имитационные, деловые, организационно-деятельностные, операционные, ролевые и многие другие.

Имитационные игры – это игры которые относятся к ряду интерактивных. В таких играх воссоздаётся как бы натуральная ситуация, в которой уменьшен масштаб, упрощена организационная структура, существуют роли и искаженная информация об объекте. Между участниками такой игры распределяются роли не по позиции. Такой вид игр направлен на изучение и работе с существующей проблемой, а так же на обучение управленческим навыкам.

Но чаще для обучения используют деловые игры. От имитационных они отличаются тем, что она имеет более жесткий алгоритм принятия решения, при котором участник игры видит «правильность» и «неправильность» своего решения и как оно влияет на события в будущем.

Основные характеристики деловой игры хорошо представлены у А.П. Панфилова:

- распределение ролей между участниками игры;
- различие ролевых целей при выработке решений;
- взаимодействие участников;
- общая цель у игроков;
- выработка решений коллективным трудом;
- моделирование процесса деятельности руководителей и специалистов по выработке управленческих решений;

- наличие разветвленной системы индивидуального или группового оценивания деятельности участников игры. [15]

По сути, этот тип игр так же направлен на моделирование ситуаций и разных способов её решения. Такой способ позволяет рассмотреть разные варианты решения проблемы без риска в реальности. Так же, такие игры раскрывают некоторые способности участников, которые не могут проявляться при действии согласно должностной инструкции. И в тоже время, такая игра открывает для участников некоторое видение ситуации, её масштабов и способов действия, которые до этого были закрыты. Она может нести образовательный характер.

Операционные игры имеют сценарий, в который заложен более или менее жесткий алгоритм “правильности” и “неправильности” принимаемого решения. Обучаемый видит то воздействие, которое оказали его решения на будущие события. В таких играх подчеркнут аспект инструментального обучения, и в то же время формализован и минимизирован по сравнению с реальностью межличностный аспект. Таким образом, имитационная игровая модель неизбежно упрощает реальную действительность.

Ролевые игры, в которых присутствует элемент драматизации, способствуют раскрытию и совершенствованию потенциала самовыражения. Они сталкивают участника с ситуациями, характерными для реальной и значимой для него деятельности, ставят перед необходимостью изменить свои установки, создают условия для формирования новых, более эффективных коммуникативных навыков (вербальных и невербальных, деятельностных и эмоциональных, и пр.).

С точки зрения Вачкова И.В., игра выполняет две самые важные функции: развивающую и диагностическую. Диагностическая функция игры определяется тем, что она обладает большей прогностичностью и предсказательностью, чем любая другая психологическая деятельность. В игре человек чувствует себя свободно и ведет себя “по-максимуму” (физические силы, интеллект, творчество), а также, игра сама по себе

является особым полем “самовыражения”, в котором человек наиболее естественен, искренен, открыт.

Игра как один из наиболее эффективных методов развития интеллекта, мышления, логики, способов коммуникации, воображения и способности выражать свои эмоции. Игра способствует всестороннему развитию личности, это особый способ активного получения знания о чем-либо. Проявляя активность, субъект формирует свое “Я”, свои взгляды на жизненные ситуации, учится коммуницировать, сотрудничать.

Игра используется в тренинге, как главное “оружие”. Через метафоры, постановку и обыгрывание определенной ситуации в игре можно найти пути решения проблем, выхода из тупиковых и некомфортных для участников ситуаций и получить варианты альтернативных решений.

Леванова Е.А., в своей работе “Игра в тренинге. Возможность игрового взаимодействия” пишет: “Гросс видел в игре первичную форму приобщения человека к социуму через добровольное подчинение общим правилам/лидеру. Так же в игре воспитываются чувства ответственности за себя (свои поступки) и группу...”.

Некоторые эксперты считают, что игра способствует развитию лидерских качеств, которые нужны в повседневной жизни. В процессе игры снимается ответственность и человек становится менее скованным, что позволяет ему раскрыться в широком смысле. Он получает свободу для самовыражения, по сути, становится тем, кто он есть, не боясь пересудов, стремясь к своему совершенствованию.

И.В. Вачков в своей книге “Психология тренинговой работы” приводит классификацию игр используемых со взрослыми.

Операциональные игры определяются активностью, направленной на инструментальные изменения, определяющие разворачивание будущих событий. Это происходит через взаимодействие с другими (иными словами, являются методом формирования технологических умений). К

операциональным играм могут быть отнесены два типа игр: деловые и поступочные.

Деловая игра определяется моделированием предметного и социального содержания деятельности профессионального характера, включая системы отношений, которые обусловлены для этой профессиональной области. В ней обрабатываются новые специфические умения, необходимые в будущем в той или иной профессии.

Некоторые авторы относят к деловой игре такие типы игр как дидактические, управленческие и профориентационные.

Дидактические игры преподносят некоторые новые знания, изменяющие представления участников. Такие игры, как правило, содержат задания учебного характера и способствуют раскрытию смысла и важности определенных знаний.

Управленческие игры – это метод тренировки профессиональных умений менеджеров разных областей. Профориентационные игры способствуют в выборе сферы возможной профессионализации и самоопределения.

Игра подразумевает, что роль, которая была получена в процессе деятельности, точнее, человек, ее исполняющий, отразит все особенности и черты личности, свойственные только ему одному, таким образом, проявляя индивидуальность.

Интерактивные игры, по утверждению А.Грецова, - это игровая деятельность индивидуумов, структурированная в соответствии с целями и задачами тренинга, подразумевающая возможность и необходимость межличностного взаимодействия. Они делятся: сюжетные и ролевые, деловые и имитационные.

Ролевая игра – та игра, в которой примеряется социальная роль, которую человек играет в течение своей жизни, например, учитель, врач.

С помощью такого вида игр, участник получает шанс увидеть себя в роли, которую в жизни не занимает, и понять сможет ли он в жизни, а не в



игре, взять на себя ответственность за действия, которые будут осуществляться в связи с выбранной профессией.

К игровым методам можно отнести следующие:

1. Социодраму. Её цель заключается в эффективном взаимодействии с партнерами в условиях делового или повседневного общения.

2. Технику психодрамы, которая нацелена на разрешение внутренних конфликтов индивида с помощью проигрывания жизненных ситуаций и создания условий для осознания себя, как индивидуума, личности.

3. Контригру, как трансактный метод осознания коммуникативного поведения. В контригре задача группы состоит в том, чтобы в условиях откровенного общения, под руководством тренера-психолога, разобраться в ключевых эго-состояниях и специфике своих скрытых игр, манипуляций, “ролей-по-жизни”, и так далее.

Эти методы являются очень эффективными, так как осуществляют целостный подход к когнитивному, эмоциональному и поведенческому компоненту личности, приближают ситуацию обучения к реальной.

Исторический взгляд на игровое взаимодействие описывал Даниил Борисович Эльконин. Он обозначил связь возникновения игры на ранних этапах формирования личности с исторически сложившимся положением ребенка в обществе. Борис Данилович утверждал, что игра возникла в результате разделения возрастного и полового труда для подготовки будущего ремесленника (скотовод, охотник, землевладелец). Так возникли игры - упражнения. Ролевая игра появилась уже позднее и связано это с усовершенствованием и усложнением орудий труда и общества в целом.

Игра - исторически сложившаяся форма взаимодействия членов коллектива, в результате которого происходит усвоение жизненного опыта, принятие различных стратегий поведения и выбор желаемого жизненного сценария.

В процессе игры можно обнаружить манеру и способ взаимодействия каждого человека с коллективом (коллеги, одноклассники), выявить

потребности участника, например: желание быть активнее, больше общаться, проявить себя в другой роли, попробовать себя в другой профессиональной области, стремление к лидерским позициям или, наоборот, желанием сбросить с себя обязанности руководителя и почувствовать себя обычным, спокойным и умиротворенным членом общества.

Так же, в игре очень важно как происходит процесс «играния», насколько удалось вжиться в роль и только, ведь о успешности выполнения работы можно судить по результатам взаимодействия группы в целом, либо по «индивидуальному зачету».

В игре участник получает возможность корректировать свою манеру поведения, свои взгляды на различные события, учится рефлексии. Игра способствует тому, чтобы добиться совершенства в том, что человек считает для себя наиболее важным, приобрести необходимые знания и навыки.

Игра как история, со своим сюжетом и с правилами, которые устанавливаются внутри группы, и которым желательно следовать для установления лучшего контакта между членами группы.

Через игровое взаимодействие участники получают новые знания и делятся тем, что знают сами. Проявляя активность, они открывают каналы доступа информации, учатся сотрудничать.

Для того, чтобы игра стала диагностическим инструментом, необходимо выработать оценочный лист, в котором будут отражаться те компетенции, которые диагностируются, и места в игре, где можно наблюдать проявление той или иной компетенции. Стоит отметить, что может произойти такая ситуация, когда участник в игру не включится. В таком случае, игровая задача не будет взята, и как следствие, участник не будет проявлять активности.

## **Глава 2. Игровая конфликтная конструкция как инструмент диагностики управленческого потенциала**

### **2.1 Управленческий потенциал: понятие и модели**

В нашей работе мы рассматриваем управление не в широком смысле слова, а в рамках бизнес-процессов.

В нашем понимании, управление – это процесс, направленный на изменения, с целью достигнуть желаемого результата. Управление включает в себя этапы: целеполагание, оценку ситуации, определение проблемы и принятие управленческого решения. Вместе с тем, в управление входят такие процессы, как: планирование, прогнозирование, организация, координация и контроль.

Успешный управленец - это тот, который обладает управленческим мышлением, имеет набор необходимых компетенций и умело действует в ситуации, где необходимо управленческое действие. Екатерина Поливанова считает, что «управленческие действия — это первая плоскость, и рефлексия, мониторинг, контроль — вторая. То есть «управление» — это соединение этих двух плоскостей». [21]

Управленческий потенциал – это совокупность внутренних ресурсов индивида необходимых для эффективного управленческого действия.

Одной из основных управленческих задач является специальная организация деятельности. Ресурсом, с помощью которого осуществляется действие, является мышление. В своих трудах Георгий Петрович отмечает, что мышление возникает только в деятельности, следовательно и диагностируется только в действии.

Если рассматривать потенциал как набор компетенций и личных особенностей, которые проявляются в поведении, то его можно оценить только в деятельности. То есть то, что наблюдаемо – оцениваемо. Обращаясь к работам разных авторов и HR-специалистов, в том числе к статье

заместителя директора управления группы компаний «Малакут» (компания, которая занимается HR-исследованиями), то можно заметить, что все они сходятся к одному мнению – наличие или отсутствие потенциала у человека можно наблюдать только на рабочем месте, и лишь малую часть можно увидеть в рамках ассесмент-центра.

Центр аналитики Amplua Insights провел исследование, в котором были обработаны различные подходы компаний, которые делали оценку потенциала своих сотрудников. По результатам исследования было выяснено, что при оценивании сотрудников:

1) Компании берут готовую модель потенциала, либо корпоративную. Готовую модель потенциала заимствуют у компаний: Lominger, Hay Group, SHL или Saville.

2) Потенциал описывают от 3 до 5 составляющих (компетенции и личные особенности или только личные особенности).

3) Во всех моделях потенциала присутствует обучаемость.

Так же, стоит отметить, что многие компании включают потенциал в базовую модель компетенций. В таблице 2 представлена сводная часть базовых компетенций.

Таблица 2 – Компетенции и потенциал руководителя в наиболее популярных моделях

<div style="text-align: center;">                     Модели: присутствие наиболее популярных компетенций                 </div> <b>Компетенции</b>	Р.Бояц ис	Спенсе р Л. и Спенсе р С.	Модель управленческ их компетенций Ланкастер	Г.М. Шроде р
Оказание влияния на сотрудников	+	+		
<b>Ориентация на эффективность/достижение</b>	+	+		+

Модели: присутствие наиболее популярных компетенций  <b>Компетенции</b>	Р.Бояц ис	Спенсе р Л. и Спенсе р С.	Модель управленческ их компетенций Ланкастер	Г.М. Шроде р
<b>Логическое/аналитическое мышление</b>	+	+	+	
Диагностическое использование концепций (концептуальное мышление)	+	+		
Поиск информации, восприятие информации		+	+	
Навыки взаимодействия с людьми		+	+	
<b>Лидерство</b>	+	+		+
Командная работа		+		+
Директивное руководство		+		
<b>Проактивность/инициативность</b>	+	+	+	
Креативность		+	+	
Эмоциональная гибкость			+	
Самопознание			+	
Уверенность в себе	+	+		

Таким образом, мы видим, что наиболее часто встречаются следующие компетенции:

- 1) Ориентация на эффективность/достижение;
- 2) Логическое/аналитическое мышление;

- 3) Лидерство;
- 4) Проактивность/инициативность.

Наряду с данными моделями так же существуют и разные методы оценки компетенций руководителя. Так как нам важна не только модель компетенций и потенциала, но и его оценивание, то мы рассмотрим «Руководство по проведению интервью по компетенциям с менеджерами и выпускниками учебных заведений» компании SHL. Как нам кажется, в этом интервью наиболее подробно расписаны компетенции менеджера. (Таблица 3)

Таблица 3 – Перечень компетенций менеджеров, по мнению SHL

	<b>Компетенция</b>	<b>Определение</b>
<b>Качества руководителя</b>	Лидерство	Распределяет задания и побуждает других к достижению целей организации.
	Планирование и организация	Организует и координирует мероприятия, использование ресурсов. Разрабатывает планы и графики и контролирует их исполнение.
	Ориентация на качество	Показывает знания целей и стандартов. Стремиться достичь высоких стандартов качества и эффективности.
	Убедительность в общении	Оказывает влияние, убеждает или воздействует на других таким образом, что добивается одобрения, согласия или изменение поведения.
<b>Профессиональные качества</b>	Специальные знания	Разбирается в технических или специальных аспектах работы и постоянно поддерживает профессиональную квалификацию.

	<b>Компетенция</b>	<b>Определение</b>
	Анализ и решение проблем	Анализирует проблемы и выделяет составляющие их элементы. Делает систематизированные и логичные выводы, основанные на правильно отобранной информации.
	Устная коммуникация	Говорит ясно и чётко, с учётом особенностей собеседников, как при общении с отдельными людьми, так и выступив перед аудиторией или группой.
	Письменная коммуникация	Пишет в ясной и убедительной манере, используя соответствующие адресату документа стиль и язык.
Предпринимательские качества	Понимание бизнеса	Понимает и применяет коммерческие и финансовые принципы. Рассматривает проблемы в терминах издержек, прибылей, рынков и добавленной стоимости.
	Инновативность и творческий подход	Находит свежие и оригинальные решения профессиональных задач. Выявляет новые подходы и проявляет готовность ставить под сомнение традиционные подходы.
	Решительность	Демонстрирует готовность принимать решения, проявляет инициативу и стимулирует начинания.

	<b>Компетенция</b>	<b>Определение</b>
	Стратегия	Демонстрирует широту взглядов на проблемы и принимаемые меры, а так же понимание их долгосрочных последствий и воздействия на смежные сферы.
Личные качества	Межличностное понимание	Во взаимодействиях с людьми проявляет тактичность и понимание особенностей партнёров. Успешно включается в работу команд.
	Гибкость	Успешно адаптируется к изменяющимся требованиям и условиям.
	Устойчивость	Продолжает эффективно работать перед лицом неудач или под давлением. Сохраняет спокойствие и контроль над собой.
	Личная мотивация	Настроен на упорную работу по достижению целей. Демонстрирует энтузиазм и стремление к развитию карьеры

Авторы данной таблицы компетенций разделили их на 4 группы: качества руководителя, профессиональные качества, предпринимательские качества и личные качества.

И дальше они предлагают вопросы, при ответе на которые можно выявить наличие или отсутствие компетенции. На каждую компетенцию предлагается несколько вопросов, что позволяет более точно определить наличие или отсутствие компетенции. Но как отмечают некоторые крупные издания, даже у такого подробного интервью есть большая погрешность в определении компетенций руководителя, а тем более выявлению их потенциала. Тем не менее, мы обращаемся к этой модели, так как она описывает не только необходимые компетенции руководителя, но и даёт их



краткое объяснение. На наш взгляд, чтобы попробовать проанализировать таблицу, необходимо сгруппировать представленные компетенции по следующим группам:

1) Компетенции «интеллектуальные». Развитие которых невозможно без ресурса, который выражается особенностями характера и личностных качеств индивида. Например: интеллект, способность анализировать собственный опыт, реальная оценка действительности и т.п.

2) Компетенции личностные. Этот вид компетенций зависит от культуры и внешней среды, которая повлияла на формирование индивида.

3) Приобретённые компетенции. Здесь важно отметить, что чтобы присвоить компетенции, индивиду необходимо иметь определённый внутренний ресурс, но тем не менее, при работе развить данные компетенций возможно. Притом, возможно и не осуществляя управленческую деятельность.

Таблица 4 – Группировка компетенций управленца

<b>Интеллектуальные</b>	<b>Личностные</b>	<b>Приобретённые</b>
Лидерство	Ориентация на качество	Планирование и организация
Анализ и решение проблем	Убедительность в общении	Специальные знания
Решительность	Устная коммуникация	Понимание бизнеса
Стратегия	Письменная коммуникация	Инновативность и творческий подход
	Межличностное понимание	
	Гибкость	
	Устойчивость	
	Личная мотивация	

Если говорить о «личностных» компетенциях, то хочется добавить, что на наш взгляд эти компетенции можно отнести к «приобретаемым», в том

случае, когда индивид «помещается» в новую среду и культуру и проводит там длительное время. На наш взгляд, это будет способствовать присвоению себе данных компетенций.

Что гораздо труднее сказать об «интеллектуальных» компетенциях, приобретение которых возможно только благодаря специально сконструированным техникам, при которых будет происходить полная трансформация личности. Как раз эти компетенции мы и будем считать «ресурсом» индивида, который мы относим к потенциалу.

Обращаясь к трудам Джона Равена, можно увидеть, что он выделяет, как необходимые для управленца, такие особенности, как: инициатива (вызванная личной мотивацией) и ценности личности.

Таким образом, проанализировав подходы разных авторов, мы сделали сводную модель потенциала личности (таблица 5).

Таблица 5 – модель потенциала личности

<b>Ресурс</b>	<b>Описание составляющих элементов</b>	<b>Оценка</b>
<i>Умение ставить цели</i>	Понимает специфичность цели, её измеримость, достижимость, ограниченность по времени, результат.	
<i>Логическое/аналитическое мышление</i>	Анализирует проблемы и выделяет составляющие их элементы. Делает систематизированные и логичные выводы, основанные на правильно отобранной информации.	
<i>Стратегия</i>	Демонстрирует широту взглядов на проблемы и принимаемые меры, а так же понимание их долгосрочных последствий и воздействия на смежные сферы	

<b>Ресурс</b>	<b>Описание составляющих элементов</b>	<b>Оценка</b>
<i>Умение переводить проблему в задачный тип</i>	Видит проблему, понимает разрыв (дефицит), умеет производить «инвентаризацию» собственных ресурсов: что есть, чего нет, что нужно добавить, где взять и прочее.	
<i>Решительность</i>	Демонстрирует готовность принимать решения, проявляет инициативу и стимулирует начинания	
<i>Ориентированность на эффективность/достижения</i>	Процесс принятия решений о будущих действиях на основе анализа данных.	
<i>Обучаемость</i>	Способность индивида обнаружить способ совершения действия и уже на него в следующем действии опираться.	

В данной модели используется оценка по трем баллам:

- 1) 0 баллов – ресурс отсутствует;
- 2) 1 балл – ресурс частично присутствует;
- 3) 2 балла – ресурс ярко выражен

Участник, который набрал 0 баллов – не имеет потенциала управленческой деятельности. И в случае получения такой должности, скорее займет роль, а не позицию.

В практической части диссертации мы будем использовать данную модель как основную, дорабатывая её характеристиками потенциала, которые выделяют руководители/собственники бизнеса города Красноярска, как наиболее важные, при подборе кадров на управленческие должности.

## 2.2 Способы диагностики управленческого потенциала

В предыдущей главе мы составили модель управленческого потенциала, основываясь на данных, которые предлагают разные авторы. При этом, стоит помнить, что модель управленческого потенциала может быть взята в готовом виде, а может составляться каждой компанией индивидуально, в зависимости от задач, которые ставятся перед управленцем.

В данной работе мы рассматриваем такие методы диагностики, как: тест, интервью и игровую конфликтную конструкцию. Каждая из методик имеет ряд своих плюсов и минусов.

Метод тестов является одним из основных в современной психодиагностике. По уровню популярности в образовательной и профессиональной психодиагностике он прочно удерживает первое место в мировой психодиагностической практике уже фактически в течение столетия.

Под тестами мы понимаем такие методики, которые состоят из серии заданий с выбором из готовых вариантов ответа. При подсчете баллов по тесту, выбранные ответы получают однозначную количественную интерпретацию и суммируются. Суммарный балл сравнивается с количественными тестовыми нормами, и после этого сравнения формулируются стандартные диагностические заключения.

Данным методом является одним из часто используемых, так как он имеет ряд плюсов:

- 1) Стандартизация условий и результатов. Тестовые методики относительно независимы от квалификации пользователя (исполнителя). При использовании тестового метода исследователю не обязательно обладать специальными знаниями и профессиональными умениями. Тем не менее, для итогового заключения обращаются к квалифицированному профессионалу

или же проводят дополнительные процедуры, которые более подробно раскрывают то, что удалось обнаружить в тесте;

2) Оперативность и экономичность. Чаще всего тест состоит из серии кратких заданий, на выполнение каждого из которых требуется, как правило, не более полминуты, а весь тест занимает, как правило, не более часа. Тестированию одновременно подвергается сразу группа испытуемых, таким образом, происходит значительная экономия времени на сбор данных;

3) Количественный дифференцированный характер оценки. Дробность шкалы и стандартизованность теста позволяют рассматривать его как «измерительный инструмент», дающий количественную оценку измеряемым свойствам. Количественный характер тестовых результатов дает возможность применить хорошо разработанный аппарат психометрики, позволяющий оценить, насколько хорошо работает данный тест на данной выборке испытуемых в данных условиях;

4) Оптимальная трудность. Профессионально сделанный тест состоит из заданий оптимальной трудности. При этом средний испытуемый набирает примерно 50 % из максимально возможного количества баллов. Это достигается за счет предварительных испытаний – психометрического эксперимента (или пилотажа). Если в ходе пилотажа становится известным, что с заданием справляется примерно половина из обследованного контингента, то такое задание признается удачным, и его оставляют в тесте;

5) Объективность. Под этим термином следует понимать защищенность от предвзятости исследователя (в случае интервью: интервьюера).

Помимо плюсов, метод тестов обладает некоторыми весьма серьезными недостатками, не позволяющими свести всю диагностику способностей и знаний исключительно к тестированию:

1. Получение «слепых» (автоматических) ошибок. Такой вид ошибок возникает в тех случаях, когда экспериментатор, используя тест, как

диагностический инструмент, не наблюдает процесс работы испытуемого с тестом;

2. Потеря индивидуального подхода, «стрессогенность». Тест – эта процедура, которая имеет заранее упорядоченный список вопросов. В таком случае они не изменяют свой вид в зависимости от особых индивидуальных характеристик, как, например, это может быть при интервью;

3. Потеря индивидуального подхода, «репродуктивность». Тесты знаний апеллируют прежде всего к стандартному применению готовых знаний.

4. Неправильная интерпретация. При работе с тестами по выявлению личностных характеристик индивида, велика вероятность получения «не тех» ответов. Это связано с тем, что испытуемый может не правильно трактовать вопрос или же при ответе руководствоваться не имеющимися профессиональными навыками, а опираясь на социально-ожидаемые ответы.

Отсутствие возможности раскрыть индивидуальность при наличии стандартных, заданных ответов – ничем невосполнимый недостаток метода тестов. С точки зрения выявления управленческого потенциала большинство тестов ограничены именно тем, что они не апеллируют к творческой, конструктивной деятельности.

Тесты требуют параллельного использования свободных письменных работ, а также устного собеседования (интервью). Задача тестов – дополнять указанные выше традиционные методы. В этом качестве тесты незаменимы, так как не имеют многих недостатков, свойственных традиционным методам.

Многие HR-компании, при подборе персонала на управленческие должности используют тест, как первичную процедуру, с помощью которой можно составить гипотезу о кандидате. Но тем не менее, ключевой процедурой используют интервью. И если кандидат прошёл необходимый порог, то ему выделяется время для испытательного срока, который, в свою очередь, даёт самый точный результат. Поскольку внедрение кандидата в работу – это весьма дорогостоящий процесс, то hr-специалисты стараются

оттачивать и улучшая менее затратный метод. К таким методам относят и интервью. Интервью — это вид опроса, использующий непосредственное социально-психологическое взаимодействие между исследователем и респондентом в соответствии с поставленной целью.

Интервью — это проводимая по определенному плану беседа, предполагающая прямой контакт интервьюера с респондентом.

Интервью представляет собой устную беседу между двумя индивидами, выполняющими разные роли, преследующими разные цели и придерживающимися разных сценариев поведения.

Первая роль — это интервьюер, функции которого выполняет профессионально подготовленный специалист, обладающий соответствующим опытом и наделенный коммуникативными навыками. В противном случае, высока вероятность не точной, а порой, ложной интерпретации данных.

Вторая роль — интервьюируемый или опрашиваемый. От него не требуется владения специальными навыками, особых знаний в какой-либо области человеческих знаний, умения непринужденно общаться или связно выражать свои мысли.

Интервьюер занимает активную и воздействующую позицию, интервьюируемый, напротив, пассивную и выжидательную.

Интервью — это целенаправленная беседа, разведывание, выяснение важных сведений, новых данных, способ получения информации с помощью устного опроса.

Обычную беседу считать «интервью» нельзя — она протекает стихийно. Разговор на кухне или на улице — тоже не интервью, хотя он представляет собой обмен мнениями между двумя или более людьми.

В основе интервью лежит беседа. Однако здесь роли собеседников закреплены, нормированы, а цели ее заданы программой и задачами социологического исследования.

Интервью длится в среднем от 10 минут до полутора часов, структура его напоминает структуру анкеты. Очень важно, чтобы были обеспечены, по возможности, одинаковые условия места и времени проведения интервью для всех опрашиваемых. Как правило, в беседе с опрашиваемым интервьюер сам записывает его ответы. В некоторых случаях, чтобы облегчить его работу, не отвлекать от беседы, прибегают к помощи ассистента интервьюера, который ведет подробную запись. Нередко запись беседы проводят с использованием технических средств (дикторов, магнитофонов), в частности при опросах общественного мнения и в журналистике.

Основные отличия интервью:

1. Непосредственный, прямой контакт исследователя с испытуемым (в анкетном опросе контакт носит, как правило, опосредованный характер);
2. Устная форма этого контакта (в анкетном опросе присутствует письменная форма контакта).

Функции интервью:

- а) Получение информации;
- б) Воздействие на респондента.

Достоинства интервью:

- 1) Непринужденная обстановка общения и повышение искренности ответов, большая доверительность и серьезное отношение информанта к беседе;
- 2) Возможность коррекции плана беседы по ее ходу;
- 3) Позволяет получить информацию о мнениях, мотивах, представлениях респондента;
- 4) Возможность наблюдать психологические реакции респондента позволяет по ходу беседы корректировать ее план, видоизменять форму или последовательность вопросов, следить за степенью искренности при ответах;
- 5) Устный характер контакта позволяет устранить незапланированное восприятие вопросов посредством их уточнения или



разъяснения. Личный контакт интервьюера с респондентом обеспечивает максимальную полноту реализации вопросника;

б) Повышается надежность собираемых данных за счет уменьшения числа неотвечивших и ошибок при заполнении вопросников. Возрастает содержательность и глубина собираемой информации, в случае непонимания респондентом смысла вопроса интервьюер всегда может прийти на помощь.

Недостатки интервью:

1) Значительные временные затраты;  
2) Малая оперативность;  
3) Обстановка интервью может не располагать к откровенности;  
4) Требуется специальной подготовки и солидного тренинга;  
5) Невозможность использования интервью в ситуациях краткосрочных массовых опросов;

б) Эмоциональное поведение респондентов, респондент не должен состоять в эмоциональной связке с интервьюером, хотя эмоциональную отстраненность сохранять очень трудно;

7) Семантические трудности, слова, употребляемые в анкете, должны быть понятны респонденту, удобочитаемы и иметь однозначное толкование.

Благоприятная обстановка интервью обеспечивается:

А) Отсутствием посторонних лиц;  
Б) Созданием максимально спокойной обстановки общения (исключение хождения кого-то по комнате, телефонных звонков и т.п.);  
В) Заботой о психологическом комфорте информанта - внешние атрибуты ситуации общения (мягкий свет, удобная мебель) и профессиональные умения интервьюера (убедительная речь, располагающая к себе мимика и пантомимика и т.п.).

Виды интервью:

— качественные — количественные;  
— жесткие — мягкие;

- стандартизированные — нестандарттизированные;
- структурированные — неструктурированные;
- формализованные — неформализованные;
- направленные — ненаправленные;
- фокусированные — нефокусированные;
- директивные — недирективные;
- личные — групповые;
- открытые — закрытые и др.

По направленности интервью бывают - стандартизированные, полустандартизированные, свободные.

Стандартизированного интервью - интервьюер имеет список конкретных вопросов, на которые должен ответить респондент.

Полустандартизированное интервью - вопросы по ходу интервью могут несколько менять свою формулировку, чередоваться в той последовательности, которая представляется интервьюеру оптимальной для беседы с конкретным человеком.

Свободное интервью - исследователь кратко представляет тему и просит респондента в свободной форме высказаться по этому поводу. В таком виде интервью исследователь пассивен, его главное качество кроме эмпатии - умение слушать и слышать своего собеседника. Эта форма интервью помогает погрузиться в духовный мир индивида, поэтому к свободному интервью чаще прибегают психологи.

Направленное интервью предполагает: Четкий план интервью, использование только понятий, которые есть в формулировке вопроса и «подсказки», наводящие респондента на удобную для последующей обработки форму ответа.

Достоинство направленной техники:

- 1) Относительная простота;
- 2) Позволяет использовать не только специалистов;

### 3) Возможность последующей стандартизации ответов.

Недостатки направленной техники:

Возможная психологическая «зажатость» респондента вследствие жесткой структуры вопроса. Так же, некоторая поверхностность ответов, человек старается следовать предложенным формулировкам и «отсеивает» побочную информацию, которая может оказаться интересной и полезной.

Ненаправленная техника - способствует свободному самовыражению респондента, в котором проявляются не только осознанные, но и неосознаваемые мотивы его деятельности, установки, оценки и стереотипы.

Групповое интервью используется когда исследователя интересует групповое влияние, а не индивидуальное мнение отдельных людей.

Достоинства групповой техники:

1. Присутствие других людей поощряет человека к высказыванию, стимулирует реакции индивидов;
2. Групповое интервью по времени и материальным средствам наименее «затратное», позволяет опросить одновременно несколько человек.

Недостатки групповой техники:

1. Участники располагает меньшим временем для высказывания, чем при индивидуальном опросе;
2. Большинство людей в составе группы склонны конформировать с мнением большинства;
3. Особое значение приобретает психологический тип отдельного члена группы — его доминантность или подчиненность,

В групповом опросе значительно сложнее анализ информации, чем в индивидуальной опросе, так как необходима интерпретация и групповых феноменов, которые влияют на результат интервью.

Оптимальный состав группы — в среднем 10 человек, однородного состава, в том числе и половозрастного.

По числу обсуждаемых тем виды интервью подразделяются на:

- 1) Фокусированное или направленное;

## 2) Нефокусированное (ненаправленное).

Фокусированное интервью характеризуется меньшей стандартизацией поведения респондента и интервьюера. Цель - сбор информации по поводу конкретной ситуации, явления. Респондентов заранее знакомят с предметом беседы.

Нефокусированное интервью – характеризуется отсутствием предметного единства, общей темы или исследовательского замысла. Наблюдается тематическая солянка, вопросы не образуют логической взаимосвязи.

В прошлой главе мы выделили составляющие управленческого потенциала. Если относится к этим составляющим: умение переводить проблему в задачный тип, решительность, ориентированность на эффективность/достижения, обучаемость, то необходимо более детально рассмотреть, какими именно техниками интервью и тестов предлагается обнаружить их наличие у кандидата.

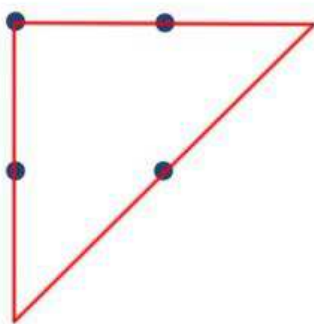
*Умение переводить проблему в задачный тип.* В тестовые вопросы закладываются ответы, которые подразумевают два варианта возможных действий испытуемого в проблемном поле: переживание проблемы и уход или распрямление и озадачивание. Чаще всего в тестах испытуемый, при таком вопросе, даёт социально-ожидаемый ответ. В интервью же, интервьюер чаще просит привести пример, когда кандидат сталкивался с проблемой и решал её. Если же кандидату не на что опереться (не имел подобного опыта), то ему предлагается небольшой кейс, в котором он описывает возможный способ действия.

*Решительность и ориентированность на эффективность/достижения.* Тестовые вопросы чаще строятся из основания: «а как бы Вы поступили в ситуации...», что создаёт поле возможностей, не подкреплённых реальным наличием тех или иных навыков. Грубо говоря, создаётся эффект «рассуждения со скамейки». В интервью

ответ на вопросы, раскрывающие наличие данные ресурсов, строятся на основе опыта индивида.

*Обучаемость.* Для проверки наличия такого ресурса у кандидата либо обращаются к его опыту, либо прибегают к методу тестирования с помощью рисунков. Например, дают одну из популярных задач: соединить четыре точки тремя линиями. Если кандидат не знаком с такой задачей, то она вызывает у него затруднения и чаще не даётся для решения. Тогда эксперт даёт ответ (рисунок 1) и предлагает решить задачу с девятью точками, которые нужно соединить четырьмя линиями.

Задание 1



Задание 2

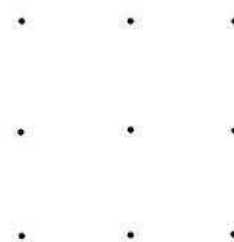


Рисунок 1 – задание на проверку обучаемости

Задание выполняется по аналогии, но имеет более усложнённый характер. Таким образом, эксперт может сделать вывод о способности индивида обнаружить способ совершения действия, и его способность на него в следующем действии опираться.

Из вышеперечисленного можно сделать вывод, что в ходе теста или интервью, эксперт может построить лишь гипотезу о наличии у индивида того или иного ресурса. Вопрос об использовании ресурса в деятельности остаётся открытым, так как никакого действия данные методы не подразумевают. Все ответы строятся в основном на самооценке кандидата.

Для диагностики управленческого потенциала мы выбрали именно игру.

Игра создаёт пространство свободы. Для участника оценочные характеристики игры максимально скрыты, в отличии, к примеру, от интервью.

В одной из своих работ Георгий Петрович сказал: «мышление можно увидеть только в действии», но тем не менее, мышление не появляется само по себе, оно возникает только в специально организованных условиях и приводит к дальнейшим действиям». Но для того, чтобы построить мышление, необходимы интеллектуальные ресурсы индивида. Мы их привели в таблице 5.

Как раз в этих семи компетенциях «защиты» основные этапы управления, которые мы обозначали ранее: целеполагание, оценка ситуации, определение проблемы и управленческое решение.

На наш взгляд, наличие данных компетенций означает наличие у индивида потенциала к управлению.

Согласно взглядам Щедровицкого, для того, чтобы наш поток сознания трансформировался в мышление, ему необходимо встретить на своём пути препятствие (задачу), которое можно преодолеть (решить) при помощи мышления.

Таким образом, Георгия Петровича можно перефразировать следующим образом: ставя задачу, которую нужно преодолеть, индивид начинает демонстрировать интеллектуальные способности и как следствие, можно обнаружить потенциал к мышлению, а значит и к управленческой деятельности. Таким образом, мы понимаем, что диагностировать управленческий потенциал можно только в деятельности, а следовательно в игре.

Как мы писали ранее, ядро игры – это конфликт. Игра должна нести состязательный характер. Именно состязание включает в игру и мотивирует участников к действию.

Игра имеет своё неоспоримое преимущество за счёт того, что она концентрирована во времени и пространстве. Участник, принявший задачу и

погруженный в игровой конфликт, начинает совершать собственное действие. На всем протяжении игры участник буквально сразу получает реакцию, направленную на совершённые действия, а так же видит последствия принятых им решений.

Это даёт возможность увидеть способ мышления участника, то, как он реагирует на ошибки, анализирует их и выстраивает дальнейшие шаги.

Есть более «дорогостоящий» способ диагностики управленческого потенциала – наблюдение в работе. Такой способ является с одной стороны – самым простым, так как не требует разработки определённых процедур. Работодатель внедряет управленца в рабочую среду и со временем начинает добавлять новые рабочие задачи. С другой стороны такой способ является менее желательным для собственников бизнеса. Внедрение нового человека в коллектив является затратной процедурой, так как это отражается не только на работе коллектива, но и в целом на финансовой составляющей всего бизнеса.

Именно по этой причине, последнее время, компании отдают предпочтение поручать найм персонала специализированным фирмам.

В данной работе мы экспериментальным путём сравниваем эффективность данных процедур и соотносим их показатели с реальными, которые были выявлены работодателями в ходе работы.

### Глава 3. Экспериментальная часть

При анализе различных подходов к определению понятия «управленческий потенциал», мы выяснили, что единой модели нет. Поэтому экспериментальная часть данной диссертационной работы будет состоять из нескольких этапов:

План исследования и схема обработки данных:

1. Составление модели управленческого потенциала на основе анализа и интеграции данных разных авторов и опроса экспертов;

Используется метод экспертной оценки.

2. Анализ существующих данных об использовании тестов и интервью, как метода диагностики управленческого потенциала;

3. Подбор, проведение и анализ игровой конфликтной конструкции, как метода диагностики управленческого потенциала.

Метод игровой конфликтной конструкции.

4. Сравнительный анализ итогов: игровая конфликтная конструкция, интервью-самооценка и метод экспертной оценки методом наблюдения.

Описание выборки:

Объектом нашего исследования являются действующие менеджеры или претендующие на данную должность. Всего 18 испытуемых: 7 действующих управленца и 11 претендующих на данную должность.

Таким образом мы сможем проверить выдвигаемую гипотезу о том, что игра является наиболее эффективным методом диагностики управленческого потенциала.

#### **1. Опрос экспертов и составление модели управленческого потенциала.**

Для составления более корректной модели управленческого потенциала мы использовали интегрированный вариант из полученных



данных, ранее опубликованных работ, и экспертным методом. В роли экспертов выступили собственники бизнеса.

В выборке было 16 экспертов. Из них мы выбрали группу экспертов (7 человек), у которых основанием экспертизы являлись перспективы роста растущего и развивающегося предприятия. И, следовательно, персонал, который они берут, попадает в ситуацию роста и продвижения. В связи с этим им важен управленческий потенциал работника.

В интервью с экспертами («приложение А») нам необходимо было выяснить важно ли им наличие управленческого потенциала у будущих управленцев, что они понимают под «управленческим потенциалом», каким способом они это проверяют. Из полученных ответов (таблица 6), мы видим, что обучаемость и лидерство встречается чаще остальных.

Таблица 6 – сводка ответов экспертов

Эксперт	Важен ли потенциал	Что Вы понимаете под потенциалом	Как проверяете наличие потенциала
№1	Да	Лидерство	Специальными вопросами при собеседовании
№2	Это не главное, главное актуальные	Компетенции в зачатке	Интервью при собеседовании. В работе: даю 1 задачу и смотрю как человек её взял, потом другую.
№3	Да, человек должен расти вместе с компанией	Обучаемость	Интервью, либо даю задание «головоломку», человек её чаще не выполняет, говорю ответ и даю похожую. Смотрю как человек «взял» способ, так и проверяю обучаемость. А вообще только в работе.

Эксперт	Важен ли потенциал	Что Вы понимаете под потенциалом	Как проверяете наличие потенциала
№4	Да	Не боязнь совершать ошибки, рефлексия, отсутствие перфекционизма	На испытательном сроке.
№5	Да	Социальные притязания	При собеседовании, а вообще только со временем проверяется подлинность этих притязаний.
№6	Это важнее имеющихся компетенций	Учение быстро обучаться и видеть действия в перспективе	Чаще это видно в работе через 2-3 месяца
№7	Да	Лидерство, умение анализировать свои действия и ошибки.	Что-то из собеседования, а в основном только при работе.

Так же, из опроса экспертов мы видим следующее:

- 1) Никто из экспертов не использует для выявления потенциала такой метод оценки как тест;
- 2) Многие используют метод оценки управленческого потенциала – интервью;
- 3) Почти все эксперты отметили, что наличие управленческого потенциала проверяют в деятельности.

Таким образом, обобщив полученные данные из ранее опубликованных источников и опроса экспертов, мы считаем рабочей следующей модель управленческого потенциала(таблица 7):

Таблица 7 – модель управленческого потенциала

Ресурс	Конструкт
Обучаемость	Способность индивида обнаружить способ совершения действия и уже на него в следующем действии опираться.
Лидерство	Распределяет задания и побуждает других к действиям.
Логическое/ аналитическое мышление	Анализирует проблемы и выделяет составляющие их элементы. Делает систематизированные и логичные выводы, основанные на правильно отобранной информации. Видит проблему, понимает разрыв (дефицит), умеет производить «инвентаризацию» собственных ресурсов: что есть, чего нет, что нужно добавить, где взять и прочее. Простраивает дальнейшие шаги по решению задачи
Стратегия	Демонстрирует широту взглядов на проблемы и принимаемые меры, а так же понимание их долгосрочных последствий и воздействия на смежные сферы

На наш взгляд именно эти составляющие полностью раскрывают понятие – управленческий потенциал.

**2) Анализ тестов, интервью и деятельностного подхода, которые направлены на выявление наличия у индивида того или иного показателя из модели.**

Для того, чтобы доказать или опровергнуть выдвигаемую ранее гипотезу, необходимо сравнить методы диагностики тех ресурсов, которые мы обозначили как составляющие управленческого потенциала.

Таблица 8 – Методы диагностики: тесты и интервью

Название метода	Анализ метода методом экспертной оценки/примечание авторов методики
<p>Тест «Большая пятёрка».</p> <p>Разработан американскими психологами Р. МакКрае и П. Коста [23]</p>	<p>Как отмечают сами авторы и доработчики теста: при прохождении теста большая вероятность проявления лжи и неискренности испытуемого. Поэтому для проведения данного теста необходим профессиональный психолог, который помимо анализа данных будет заниматься наблюдением поведения испытуемого и проведением с ним личной беседы.</p>
<p>Тест Кеттелла.</p> <p>Англо-американского ученого-теоретика в области изучения личности.</p>	<p>Тест проверяет набор личностных характеристик, в том числе интеллект, как одну из составляющих обучаемости. Напрямую обучаемость он не диагностирует.</p>
<p>Тест ММРІ, который включает в себя шкалу лжи</p>	<p>Анализируя этот тест, Мягков Александр Юрьевич - кандидат философских наук, профессор, выявил, что вероятность правильности данного показателя равно 50%. Человек может давать как социально-желаемый ответ, так и ответ, который соответствует его воспитанию и стремлению выдерживать нормы. И как он поясняет: «Однако более внимательное рассмотрение данных показывает, что даже эти крайне неутешительные показатели сильно завышены.»</p>

Название метода	Анализ метода методом экспертной оценки/примечание авторов методики
Тест по заданиям.	<p>Даётся «нестандартное задание», которое подразумевает его не выполнение. Объясняется его решение и даётся задание другого типа, но с похожим механизмом решения. Такой тест направлен на диагностику обучаемости. Но даёт не высокую степень валидности, так как человек, решая подобное задание, ощущает себя в ситуации оценивания. Таким образом, это влияет на его продуктивность.</p>
<p>Метод behavioral interview (бихевиористское или бихевиориальное интервью).</p> <p>Интервью по компетенциям.</p> <p>Различные варианты предлагают разные HR-компании, например: SHL, Человеческий капитал</p>	<p>Оценке подвергается поведение, реальные действия в определенных обстоятельствах, принятые решения. В ходе беседы акцент делается на поведенческих реакциях в ситуациях связанных с профессиональной деятельностью.</p> <p>Интервьюер описывает конкретную ситуацию, ставит перед кандидатом задачу, спрашивает о его действиях и результате, полученном в прошлом на практике.</p>

Название метода	Анализ метода методом экспертной оценки/примечание авторов методики
Биографическое интервью	Оценивается прошлая профессиональная деятельность кандидата. Минус данного интервью: кандидат находится в ситуации самооценки. Данные могут быть искажены.
Оценка компетенций методом интервью. Автор: Светлана Иванова Case-интервью или ситуационное интервью	Методика основана на особом построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа. Стоит отметить, что автором указано, что важно не только то, как составлены проективные вопросы, но и то, каким образом их используют ходе интервью, что может весьма существенно влиять на валидность метода.

При поиске различных тестов и анализов валидности тестового метода, мы наткнулись на статьи: «Как пройти тест, чтобы Вы были приняты на работу»

Выглядит это примерно следующим образом:

*«В этой статье мы собрали информацию, которая поможет вам:*

*a) разобраться, какие бывают тесты и какие типы заданий в них встречаются;*

*b) правильно подготовиться к тесту или интервью;*

*c) определить, как нужно вести себя во время интервью и чего нельзя делать ни в коем случае;»*

Если обобщить ранее проведенные анализы тестов, как метода диагностики управленческого потенциала, то можно сделать следующие выводы:

- 1) Работая с тестом, эксперт работает с отчуждённым материалом;
- 2) Используя тест как диагностику, необходимо учитывать, что исследуемый чаще всего будет отвечать согласно социальным ожиданиям;
- 3) Валидность даже самых лучших тестов не превышает 50%;
- 4) Результаты теста зависят от правильности интерпретации тех или иных показателей;

Чаще всего тест используют вместе с другими способами диагностики в качестве дополнительного инструмента. Как отдельный метод экспертами почти не используется.

Если говорить об интервью, как методе диагностики, то такой способ является самым распространенным на сегодняшний день. Интервью, в отличие от теста, позволяет получить более достоверную информацию о кандидате. Например, при интервью используют следующие техники:

- 1) «Чередование вопросов». Такая техника подразумевает, что интервьюер чередует вопросы личного характера и профессиональные. Таким образом, кандидат, уходя в воспоминания, расслабляется и это, по мнению ряда экспертов, гарантирует более честный ответ на вопрос профессионального типа;

- 2) «Повышенный темп». Данная техника разработана с той же целью – уменьшение ложных ответов. Но стоит заметить, что данная техника подходит лишь в редких случаях;

- 3) «Несогласие». Такую технику используют в том случае, когда желают получить более обширный ответ от кандидата на тот или иной вопрос.

И прочие.

Техник в проведении интервью множество. Именно поэтому данный метод является самым распространённым в мире.

Но стоит отметить, что он так же имеет и ряд минусов:

1) Интервью – это прежде всего метод опирающийся на самооценку. Кандидат может не знать о наличии у себя той или иной способности и не распознать её в своих прошлых действиях;

2) Этот метод основан на анализе данных о прошлом опыте. Кандидат, у которого нет опыта, с трудом пройдет подобное испытание, даже при наличии большого управленческого потенциала;

3) Огромную роль играет интервьюер. Если у него недостаточно опыта и специальных знаний, то существует риск, что опытный кандидат будет обходить неудобные вопросы и искажать данные о своём прошлом опыте;

4) Многие аналитики отмечают, что при обращении интервьюируемого к прошлому опыту, могут умышленно упускаться детали, которые на самом деле несут большое значение. Так же, отмечаются случаи, когда кандидат рассказывает опыт коллеги как свой собственный.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что несмотря на то, что интервью считается самым распространенным методом диагностики кандидатов, он всё же основан на анализе своего прошлого опыта и очень слабо чувствителен к перспективе (т.е. слабо прогностичен). Либо даёт лишь примерные представления о наличии той или иной составляющей потенциала.

Многие из экспертов называют наблюдение, как наиболее эффективный метод оценки персонала на предмет как существующих у него компетенций, так и потенциала. В данном методе предлагается наблюдать за кандидатом уже в рабочем пространстве, давая ему различные задачи. Эффективность данного метода заключается еще и в том, что помимо адресованных задач, кандидат находится в состоянии повышенного «шума». То есть, он параллельно решает сразу несколько задач, что позволяет выявить у него сразу несколько показателей.



Несмотря на эффективность и достоверность данного метода, реализация требует значительно больших ресурсов, так как наблюдателю придется выполнять эту работу - оценку достаточно длительный промежуток времени. Особенность метода в том, что при таком исследовании отслеживаются случаи, когда поведение сотрудника было в чем-то специфично, причем важны как положительные, так и отрицательные моменты. Минус методики в трате большого количества времени для получения точного результата и необходимости повышенной концентрации внимания наблюдателя.

Последнее время большую популярность набирает такой метод диагностики, как игра. Так как именно она позволяет реализовать метод наблюдения, но в очень короткий промежуток времени.

Для анализа эффективности данного метода, мы проведем игровую процедуру «Поток». Данные процедуры подробно описаны в работе Б.И. Хасана «Конструктивная психология конфликта»

### **Описание игровой процедуры «Поток»**

В игре принимало участие 18 человек.

- Действующие управляющие подразделениями разных компаний (11 человек);

- Магистранты 1 курса направления: менеджмент (7 человек).

При предварительной индивидуальной беседе с каждым участником обговаривались условия участия:

1) Конфиденциальность (результаты игры могут быть опубликованы без упоминания фамилии и имени участника);

2) Каждый участник имеет право ознакомиться с собственными результатами;

3) Участник может использовать полученные данные в собственных целях.

Игра представляет собой простую модель экономической ситуации, в которой участникам, объединенным в 6 групп (по 3 игрока в группе «предприятие»), предлагается при рациональном использовании ресурсов получить наибольшую прибыль. То есть, игровая цель – получить максимальную прибыль при рациональном использовании реки.

Задается модель ситуации, в которой 6 предприятий, расположенных по берегу одной реки, используют для своих нужд воду. Каждое предприятие может принимать решение о сбросе обратно в реку либо загрязненной, либо очищенной воды, но взять воду для себя должно только очищенную. Задается стоимость очистки воды перед использованием и очистки воды после использования. Для затрат на очистку воды каждому предприятию выдается дотация, величина которой покрывает максимальные расходы на предварительную очистку воды (если все расположенные выше предприятия сбросят неочищенную воду). При этом, вся экономия средств, выделенных на очистку, перечисляется в прибыль.

В процессе игры группы могут время от времени проводить совещания, на которых они могут принять любое согласованное решение. Конфликтogenность в данной процедуре задается неравенством ресурсов участников при взаимозависимости и взаимовлиянии в игровом пространстве. Одной из задач в разрешении таких конфликтов является обнаружение видимости неравенства и установление неэффективности директивных стратегий. [14]

В ходе игры, помимо ведущего, присутствовали 3 наблюдателя, у которых был оценочный лист и критерии оценки (таблица 9).

Среди наблюдателей были действующие руководители и собственники бизнеса. На предварительной индивидуальной встрече эксперты выразили свой интерес в данной процедуре, который не противоречил интересам исследования и не нес угрозу искажению данных.

Таблица 9 – Критерии оценки управленческого потенциала

Ресурс	Конструкт	0 баллов	1 балл	2 балла
Обучаемость	Способность индивида обнаружить способ совершения действия и уже на него в следующем действии опираться.	Участнику не удалось обнаружить способ действия	Участник обнаружил способ действия, зафиксировал его, но использовать его не смог	Участнику удалось обнаружить способ совершения действия и он смог на него в следующем действии опираться
Лидерство	Распределяет задания и побуждает других к действиям.	Участник не проявляет никаких признаков лидерства	Участник распределяет задания и побуждает других к действиям либо в узком кругу игроков, либо в ситуации отсутствия соперника	Участник ярко проявляет лидерские качества: распределяет задания между игроками и руководит процессом

Ресурс	Конструкт	0 баллов	1 балл	2 балла
Логическое/ аналитическое мышление	Анализирует проблемы и выделяет составляющи е их элементы. Делает систематизир ованные и логичные выводы, основанные на правильно отобранной информации.	Отсутствие аналитики.	Попытки проанализир овать проблему	Видит проблему, понимает разрыв (дефицит), производит «инвентаризац ию» собственных ресурсов: что есть, чего нет, что нужно добавить, где взять и прочее. Простраивает дальнейшие шаги по решению задачи

Ресурс	Конструкт	0 баллов	1 балл	2 балла
Стратегия	Демонстрирует широту взглядов на проблемы и принимаемые меры, а также понимание их долгосрочных последствий и воздействия на смежные сферы	Участник не рассматривает перспективу действий	Демонстрирует широту взглядов на проблемы и принимаемые меры, но еще не связывает с долгосрочными последствиями	Демонстрирует широту взглядов на проблемы и принимаемые меры. Понимает их долгосрочные последствия и воздействие на смежные сферы

С самого начала игрокам была дана установка, что игра будет состоять из 7 раундов. После игры будет проведена рефлексия, в которой участники смогут поделиться своей тактикой и ситуациями, которые показались им наиболее важными.

Игровая цель, которая ставится перед участниками – стать самым прибыльным предприятием. Но мы понимаем, что помимо игровой цели. Участники ставят еще свою личную, именно поэтому в игровом процессе открывается возможность увидеть не только профессиональную пригодность индивида, но и его личностные и ценностно-ориентированные характеристики.

В ходе игры были получены следующие результаты:



Рисунок 2 – Результаты диагностики ресурса «Обучаемость»

Среди участников, только у 5 удалось обнаружить наличие такого ресурса, как «обучаемость». У 5 было обнаружено частично (необходима дополнительная процедура для более точного выявления. Например, рефлексивный отчёт). У 8 обнаружить не удалось.

Пример обнаружения у участника данного ресурса: Первый круг игры у участников прошёл как пробный. Все договорились действовать по стандартной схеме, никто прибыль не получил. По правилам игры, участникам отводится время для совещания внутри маленькой группы «предприятия», а после, на общем совете, необходимо принять решение по коллективному действию. По время общего совещания участниками было выдвинуто множество разных предложений. После того, как время, отведённое на совещание, вышло, участники не смогли прийти к общему решению, поэтому во время такта действовали стихийно. В итоге те, кто считал, что они договорились – исполнили договорённости, часть команд действовало по своей схеме. Третий такт прошёл точно так же. Затем участник №11 встал, и записал на доске своё предложение, пояснив, что

таким образом он точно окажется услышанным и его предложение не потеряется в многообразии сказанного. Данное действие является показателем наличия у участника под №11 такого ресурса, как «умение переводить проблему в задачный тип». После проявленной активности, 6 участников обнаружили данный способ, как эффективный способ действия и включили его в свою деятельность. При анализе игры, 5 участников отметили, что данный способ показался им очень актуальным и для реальной жизни.

Пример 2: Участник №5 (лидер одной из команд) на 7 такте игры встал, остановил действие и директивным методом стал предлагать свой вариант видения ситуации. Для того, чтобы быть понятным, он нарисовал игру и позицию каждого завода в виде схемы. Далее, он предложил участникам свое видение ситуации по трем разным сценариям: «начальная точка, действие, результат». Тем самым он продемонстрировал наличие у себя таких ресурсов, как «лидерство», «аналитическое и логическое мышление», а также «стратегия». После обсуждения предложенных вариантов, участник №5 предложил остальным участникам проделать тоже самое в своих группах «предприятиях», чтобы они могли определить дальнейшие действия в игре.

Далее мы наблюдали, как 5 команд из 6 проделали такую работу относительно своих целей на игру. Это может говорить о том, что ими был обнаружен этот метод, как способ определения себя в пространстве.

При после игровом обсуждении мы выяснили, что для 5 участников № 1,3,4,12,14 такой метод организации пространства, как «смеха» является новым и интересным при работе.

Таким образом, мы можем сделать следующие выводы:

- 1) Из 18 участников: у 8 не удалось обнаружить, у 5 присутствует частично и у 5 ярко выражен ресурс «обучаемость»;
- 2) С помощью игровой конфликтной конструкции можно диагностировать у участников наличие ресурса «обучаемость».



Рисунок 3 - Результаты диагностики ресурса «Лидерство»

В ходе игры 3 участника занимали не только активную позицию, которая характеризует лидера, но и признавались другими участниками, а ведущие игроки. К их мнению прислушивались, задания выполнялись.

7 игроков совершали попытки занять позицию лидера, но столкнувшись с конкуренцией, предпочли отказаться от позиции.

8 игроков на протяжении всей игры не претендовали на позицию «лидера».

Стоит отметить, среди 3 участников, у которых данный ресурс является ярко-выраженным, тактики поведения наблюдались разные:

1. Лидер по поведению. Участник старался говорить громко и занимать физически много пространства;
2. Лидер по статусу. Среди участников была девушка 30 лет. И срабатывал стереотип: «самая старшая – самая опытная». Девушка приводила аргументы из своего опыта, чем подкрепляла доверие к предлагаемым идеям;



3. Лидер по действиям. После 7 такта стали прислушиваться к игроку, чьи доводы и финансовые показатели предприятия казались внушительными и вызывали доверие.

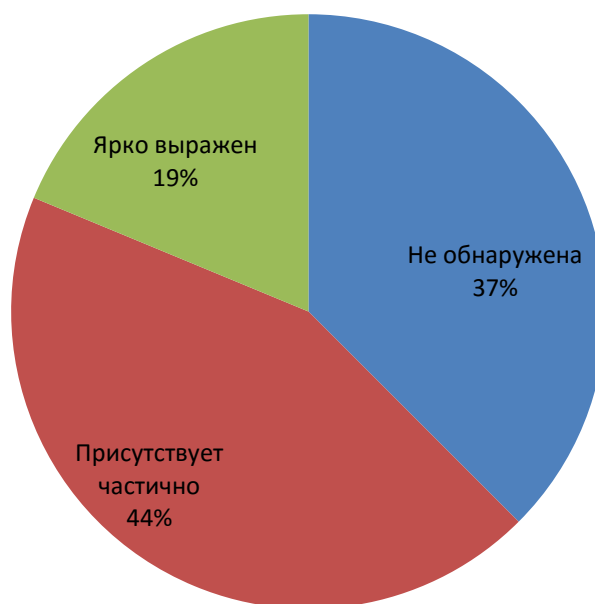


Рисунок 4 - Результаты диагностики ресурса «Аналитическое и логическое мышление»

Наличие данного ресурса диагностировалось как в самой игре, так и в после игровой рефлексии.

В игре этот фактор проявлялся как при работе участников внутри своей группы, так и при общих заседаниях.

У участников, у которых данный ресурс не был обнаружен, разделились на несколько групп:

- 1) 2 участника вообще не включались в процесс обсуждения как в игре, так и на рефлексии. Ответы участников были односложные;
- 2) 3 участника на протяжении всей игры преследовали действовали стихийно, надеясь на удачу, не анализируя свои прошлые действия и действия игроков;

3) 1 участник анализировал не игровую проблему, а поведение отдельных людей.

7 участников из 18 совершали попытки анализа собственных действий и/или игровой ситуации, и либо не довели до конца свою логическую цепочку, либо после анализа не предлагали вариантов решения проблемы.



Рисунок 5 - Результаты диагностики ресурса «Стратегия»

С самого начала игры обозначилось 4 участника, которые четко понимали конечную игровую цель, свою в игровой и протраивали различные стратегии действий. Например, на третьем такте участники обсуждали, что в игре могут быть несколько тактик. Одни из которых ограничиваются только игрой, другие же влияют на на такие личностные характеристики, как доверие, репутация и статус вне игры.

8 участников из 18 часто обсуждали тактических ход относительно разных целей, демонстрируя своё понимание стратегических действий.

Остальные участники строили свой ход «здесь и сейчас» и только относительно данных ресурсов.

Обобщая данные игры, можно сделать следующие выводы:

1) Только у 1 участника из 18 присутствуют все составляющие управленческого потенциала на максимальном уровне;

2) У 2 участника из 18 не удалось обнаружить ни один из показателей. Причина: не принятие игровой задачи и как следствие не включенность в игровой процесс;

3) Одна из закономерностей: если у участника не удалось обнаружить аналитическое и логическое мышление, то и такого ресурса как «стратегия» обнаружить не удалось.

Наглядно итоговые результаты представлены в Приложении Б

#### **4. Сравнительный анализ итогов: игровая конфликтная конструкция, интервью-самооценка и метод экспертной оценки методом наблюдения.**

Для того, чтобы подтвердить или опровергнуть нашу гипотезу о том, что игровая конфликтная конструкция является наиболее эффективным методом диагностики управленческого потенциала, мы сделали следующие исследовательские шаги:

1) Метод самооценки участников на основе руководства по проведению интервью компании SHL;

2) Опрос работодателей (для 11 участников, которые являются действующими управляющими разных подразделений, разных компаний).

Для нас было важно, чтобы участники, находясь в игре не знали какие именно составляющие управленческого потенциала мы оцениваем. Именно поэтому интервью с участниками мы проводили после игры.

Как мы писали ранее, интервью – это обращение к прошлому опыту. Так как среди участников были магистранты (не имеющие реального опыта управления), игра служила для них возможностью обнаружить у себя наличие того или иного ресурса и при интервью обратиться к опыту игры.

Так же, для нас было важным посмотреть, как интервью диагностирует наличие таких составляющих, как: обучаемость и наличие аналитического и

логического мышления. Такой метод оценки мы выбрали не случайно. Как мы уже говорили ранее, интервью является наиболее распространенным методом диагностики при собеседованиях.

Интервью – это прежде всего метод самооценки. Влиять на валидность данного метода может интервьюер, задавая дополнительные вопросы («Приложение Б»).

В нашем случае при обнаружении у себя того или иного ресурса, участник должен был привести пример из прошлого опыта, подтверждающий наличие у него данного показателя на обозначаемом уровне.

Полученные данные мы объединили с данными, полученными данными в результате игры (таблица 10), для наглядного сравнения двух методов оценки управленческого потенциала.

Таблица 10 – Сводная таблица оценок управленческого потенциала двух методов: интервью и игрового

*Обозначения: С – итоги метода самооценки*

*И – итоги метода игровой конфликтной конструкции*

№ участника	Обучаемость		Лидерство		Логическое/аналитическое мышление		Стратегия	
	С	И	С	И	С	И	С	И
1.	2	<b>2</b>	2	<b>1</b>	2	<b>1</b>	2	<b>2</b>
2.	2	<b>0</b>	2	<b>1</b>	2	<b>0</b>	1	<b>0</b>
3.	2	<b>2</b>	1	<b>0</b>	2	<b>2</b>	2	<b>1</b>
4.	2	<b>1</b>	1	<b>1</b>	1	<b>1</b>	2	<b>1</b>
5.	2	<b>2</b>	1	<b>2</b>	1	<b>2</b>	2	<b>2</b>
6.	2	<b>0</b>	2	<b>1</b>	2	<b>1</b>	2	<b>1</b>
7.	2	<b>1</b>	1	<b>0</b>	2	<b>1</b>	1	<b>1</b>
8.	2	<b>0</b>	1	<b>1</b>	1	<b>0</b>	1	<b>0</b>
9.	2	<b>0</b>	1	<b>0</b>	1	<b>0</b>	0	<b>0</b>
10.	2	<b>1</b>	1	<b>0</b>	2	<b>1</b>	2	<b>1</b>

№ участника	Обучаемость		Лидерство		Логическое/аналитическое мышление		Стратегия	
	С	И	С	И	С	И	С	И
11.	2	<b>0</b>	2	<b>2</b>	2	<b>2</b>	2	<b>2</b>
12.	2	<b>2</b>	1	<b>0</b>	2	<b>2</b>	1	<b>1</b>
13.	2	<b>0</b>	2	<b>1</b>	2	<b>0</b>	2	<b>0</b>
14.	2	<b>2</b>	1	<b>0</b>	1	<b>2</b>	1	<b>2</b>
15.	2	<b>0</b>	2	<b>0</b>	2	<b>1</b>	1	<b>1</b>
16.	2	<b>0</b>	1	<b>0</b>	1	<b>0</b>	1	<b>0</b>
17.	2	<b>1</b>	2	<b>1</b>	2	<b>0</b>	1	<b>0</b>
18.	2	<b>1</b>	2	<b>2</b>	2	<b>1</b>	2	<b>1</b>

Анализируя данные таблицы, можно сделать следующие выводы:

1) Ни один из участников не поставил себе 0 или 1 балл в оценивании ресурса «обучаемость». Каждый опрошиваемый смог привести пример из опыта;

2) Отсутствие ресурса (0 баллов) участники ставили себе только в ресурсе «стратегия»;

3) По итогам двух опросов из 72 возможных совпадений (одинаковые значения по итогам интервью и игровой конфликтной конструкции) мы получили 14. Что составляет 19,4%.

Абсолютное несовпадение, когда разница между итогами интервью и игровой конфликтной конструкцией составляет 2 балла, обнаружено в 12 случаях. Что составляет 16,7%.

Случаев, когда индивид оценил себя в интервью ниже, чем показала игра, составляет 5,5%.

Для того, чтобы проверить валидность игры, мы воспользовались методом экспертной оценки. Так как в нашей игре из 18 человек 11 являются

действующими управляющими, то мы предложили их работодателям оценить своих работников по нашему методу оценки и получили следующие результаты:

Таблица 11 – Экспертная оценка уровня потенциала своих подчинённых

№ участника	Обучаемость	Лидерство	Логическое/аналитическое мышление	Стратегия
1	2	1	1	2
3	2	1	2	1
4	1	1	1	0
5	2	2	2	2
6	1	1	1	1
7	1	0	1	1
10	1	1	1	1
11	1	2	2	2
14	2	1	1	2
17	1	1	1	0
18	1	1	1	1

Стоит отметить, что дополнительным вопросом для экспертов было: «Как долго данный сотрудник устроен в Вашу компанию и занимает управленческую должность». Минимальный срок работы сотрудника 7 месяцев, максимальный 4 года.

При опросе многие эксперты добавляли, что для них самым главным является то, что их работник способен обучаться. Не всегда в задачи менеджера входит разработка стратегических планов, но обучаемость – это наиважнейший ресурс, которым должен обладать управленец, по мнению собственников бизнеса.

Некоторые собственники бизнеса считают, что не обязательно управленец должен обладать лидерскими качествами. «Я с лёгкостью приму

человека на должность менеджера, если он не обладает лидерскими качествами. Я считаю, что управленец должен организовывать процессы, а для этого быть лидером не обязательно». Другие же, напротив, считают, что это основополагающее качество: «Для меня управленец – это лидер, капитан команды. Если бизнес – это игра, то он капитан, а я тренер. Он должен знать команду изнутри и уметь вести за собой. А я, как собственник, над этими процессами выстраиваю стратегические шаги».

Из этого следует, что бизнес не нуждается в единой модели управленческого потенциала. Она меняется в зависимости от задач, которые ставятся перед управленцем. Тем не менее, важно понимать, что бизнес нуждается в методе, которым управленческий потенциал диагностируется наиболее эффективно.

В данной работе мы выдвинули гипотезу о том, что игра является наиболее эффективным инструментом для диагностики управленческого потенциала. Для сравнения мы брали такие процедуры, как тест и интервью.

Мы не рассматриваем кейс, как метод диагностики управленческого потенциала, так как он работает с уже имеющимися, развитыми функциями. Например, он может способствовать диагностики профессиональных навыков, способа мышления или, к примеру, диагностировать на что опирается руководитель при принятии решения.

Воспользовавшись экспертным методом, мы выяснили, что гипотезу о наличии управленческого потенциала работодатель строит на собеседовании, используя такой метод, как интервью. Подтверждает или опровергает свою гипотезу, когда видит менеджера в работе, то есть в деятельности.

Следовательно, чтобы доказать, что игра является наиболее эффективным инструментом диагностики управленческого потенциала, необходимо сравнить данные, которые мы получили на игре, с данными, которые мы получили, опрашивая работодателей (таблица 12). А затем проанализировать полученные цифры и соотнести их с показателями, которые мы получили, проводя с менеджерами интервью-самооценку. Тем

самым мы сможем сделать вывод относительно игрового метода диагностики управленческого потенциала.

Таблица 12 – Сводная таблица оценок управленческого потенциала двух методов: игровой конфликтной конструкции и метода оценки действий менеджера при работе со стороны руководства

*Обозначения:*

*С – итоги метода самооценки;*

*О – итоги опроса руководителей;*

*И – итоги метода игровой конфликтной конструкции*

№ участника	Обучаемость			Лидерство			Логическое/аналитическое мышление			Стратегия		
	С	О	И	С	О	И	С	О	И	С	О	И
1	2	2	<b>2</b>	2	1	<b>1</b>	1	1	<b>1</b>	2	2	<b>2</b>
3	2	2	<b>2</b>	1	1	<b>0</b>	2	2	<b>2</b>	2	1	<b>1</b>
4	2	1	<b>1</b>	1	1	<b>1</b>	1	1	<b>1</b>	2	0	<b>1</b>
5	2	2	<b>2</b>	1	2	<b>2</b>	1	2	<b>2</b>	2	2	<b>2</b>
6	2	1	<b>0</b>	2	1	<b>1</b>	2	1	<b>1</b>	2	1	<b>1</b>
7	2	1	<b>1</b>	1	0	<b>0</b>	2	1	<b>1</b>	1	1	<b>1</b>
10	2	1	<b>1</b>	1	1	<b>0</b>	2	1	<b>1</b>	2	1	<b>1</b>
11	2	1	<b>0</b>	2	2	<b>2</b>	2	2	<b>2</b>	2	2	<b>2</b>
14	2	2	<b>2</b>	1	1	<b>0</b>	1	1	<b>2</b>	1	2	<b>2</b>
17	2	1	<b>1</b>	2	1	<b>1</b>	2	1	<b>0</b>	1	0	<b>0</b>
18	2	1	<b>1</b>	2	1	<b>2</b>	2	1	<b>1</b>	2	1	<b>1</b>

Из получившихся данных можно сделать следующие выводы:

1) Из 44 возможных совпадений данных игровой конфликтной конструкции и метода опроса работодателей, мы получили 36, что составляет 81,8%;



2) Абсолютных несовпадений, когда разница между итогами опроса работодателей и игровой конфликтной конструкцией составляет 2 балла, не обнаружено;

3) Из 44 возможных совпадений данных интервью и метода опроса работодателей, мы получили 18, что составляет 40,9%;

4) Абсолютное несовпадение, когда разница между итогами опроса работодателей и интервью составляет 2 балла, обнаружено 1, что составляет 2,27%.

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что игровая конфликтная конструкция даёт в 2 раза более точный результат, чем такой метод диагностики, как интервью.

Стоит отметить, что и игровая конфликтная конструкция, и интервью имеют зависимость точности данных от:

- 1) Правильно составленного конструкта;
- 2) Квалификации наблюдателя/интервьюера.

Тем не менее, при равных условиях игра показала более эффективный результат.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью нашей работы мы ставили проверку игры, как инструмента диагностики управленческого потенциала. Проведя исследование в несколько этапов, мы получили следующие результаты:

1) При работе с моделью управленческого потенциала, специалист может воспользоваться готовой моделью или же разработать свою, в зависимости от целей компании и требований к управленцу;

2) Тест, как метод оценки, почти не используется руководителями при отборе кандидатов. Так как большинство отвечающих стараются дать социально-ожидаемый ответ. Валидность тестов очень низкая, и чаще их используют как дополнительную процедуру к основной;

3) Интервью является самым распространённым методом диагностики при собеседовании среди опрашиваемых экспертов. У интервью есть несколько минусов: очень большую роль играет интервьюер; валидность интервью зависит от профессиональности интервьюера; интервью не диагностирует те компетенции, которые можно увидеть только в деятельности.

В ходе исследования мы построили модель управленческого потенциала, основываясь на актуальные потребности экспертов, при подборе управленцев. Мы провели игру, в которой принимали участие как претендующие на роль управленцев, так и действующие менеджеры разных компаний. После игры мы провели с участниками интервью, а затем попросили работодателей оценить своих работников согласно критериям, которые мы оценивали в игре и на интервью.

После чего мы сравнили данные полученные в интервью, в игре и при опросе работодателей, которые наблюдали своих работников на протяжении от 7 месяцев до 4х лет. Это нам позволяет говорить о том, что игра даёт в 2 раза более точный результат, чем интервью.

Таким образом, мы можем говорить о том, что в данной работе мы подтвердили гипотезу о том, что игра является наиболее эффективным инструментом диагностики управленческого потенциала.

Эффективность игры, как диагностического инструмента, обуславливается следующими показателями:

1) Индивид находится в игровом пространстве, которое является для него свободным. В этом пространстве он не несет риска в реальную жизнь, поэтому он с легкостью использует имеющиеся у него навыки и знания, даже если в реальной жизни сомневается в их целостности;

2) Внутри игры заложена конфликтная конструкция в виде состязания. Это значит, что участник, включаясь в игру, мотивирован на действия;

3) Такой метод диагностики позволяет участнику уйти от состояния оценивания, что позволяет совершать действия, мотивированные собственным решением;

4) Игра является конструктом, что позволяет ей видоизменяться в зависимости от задачи;

Перспектива использования результатов данного исследования заключается в том, что применяя данный метод при оценивании будущего управленца, можно избежать значительных потерь финансов и времени на подбор менеджера в компанию, так как этот метод даёт более точные результаты. На данном этапе развития рынка в России, всё больше компаний предпочитают обращаться к HR-специалистам за подбором персонала. Это опять подтверждает тот факт, что работодатели хотят уже на этапе собеседования понимать ресурсы будущего работника.

Необходимо продолжить изучение игры, как инструмента диагностики управленческого потенциала. Это откроет новые горизонты не только для тех, кто занимается подбором персонала, но и для студентов, обучающихся по направлению «менеджмент», ведь это может служить инструментом

самодиагностики и как следствие помощи в наращивании дефицита  
необходимых ресурсов.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алимбекова, Ф.Б. Формирование толерантной культуры будущих менеджеров в условиях высшего профессионального образования.: в сфере государственного и муниципального управления : автореферат дис. кандидата педагогических наук. 13.00.08 / Ульянов. гос. ун-т. - Ульяновск, 2009. - 30 с.
2. Аминтаева, С.А. Формирование у студентов имиджа современного руководителя образования : автореферат дис. кандидата педагогических наук : 13.00.01 / Дагестан. гос. пед. ун-т. - Махачкала, 2003. - 22 с
3. Андерсон М. «Игра и её смыслы в человеческом обществе»
4. Анисимов, О.С Экспертиза: теория и практика Новокузнецк 1997. – 98с.
5. Анцупов, А.Я. Конфликтология: теория, история, библиография / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – Москва: ГА ВС, 1996. – 142с.
6. Анцупов, А.Я. Словарь конфликтолога / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – Москва: ЭКСМО, 2010. – 656с.
7. Асмолов, А.Г. Психология личности: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 367с.
8. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. М.: АКАДЕМИА. 2003. – 218 с.
9. Беллман, Р. Вопросы анализа и процедур принятия решений. – М. Мир, 1986. – 318с.
10. Берн, Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих отношений; Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы. Пер. с англ./ Под ред. М.С. Мацковского. – М.: Лист-Нью; Центр общечеловеческих ценностей, 1997. – 336с.
11. Боженко, В.А. Определение понятия "конфликт" / В. А. Боженко // Вестн. РУДН. Сер. Юрид. науки. 2000. № 2. С. 143-147.
12. Венделин, А.Г. Подготовка и принятие управленческого решения. Методологический аспект. – М.: Экономика, 1977. – 216с.

13. Вольфсон, Э.Л. Конфликтология : учебное пособие / Э.Л. Вольфсон. – Кемерово: Кузбас. гос. техн. ун-т, 1997. – 74с.
14. Выготский «Игра и её роль в психологическом развитии ребенка». Лекция
15. Гессен «Основы педагогики. Введение в прикладную философию» 1995
16. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководства для внешнего управленческого персонала. – М.: МП "Сувенир", 1993. – 138с.
17. Глухов, В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие. - СПб.: Специальная литература, 1995. – 260 с.
18. Глущенко, В.В. Разработка управленческого решения. – М.: Крылья, 1997. – 400с.
19. Гришина, Н. В. Психология конфликта. Хрестоматия. Издательство: Спб.: Питер. – 447 с.
20. Гришина Н.В. «Давайте договоримся. Практическое пособие для тех, кому приходится решать конфликты». СПб.: Издательство «Сова», 1993
21. Гришина Н.В. «Я и другие. Общение в трудовом коллективе», 1990
22. Даль, В.И. Толковый словарь живого великорусского языка. Т.1–4, – М.: Издательская группа: Прогресс, 1994.
23. Данакин, Н.С., Дятченко, Л.Я., Сперанский, В.И. Социальная регуляция в системе управления конфликтом // Социально-политический журнал, 1998. №2. С.41-45.
24. Директор по персоналу. Журнал [Электронный ресурс]. Режим доступа: [www.hr-director.ru](http://www.hr-director.ru)
25. Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. «Введение в общую теорию конфликта». М.: ИНИОН, 1993
26. Донцов А.И., Полозова Т.А. «Проблема конфликта в западной социальной психологии. Журнал, 1980, выпуск № 6
27. Друккер П.Ф. «Эффективное управление предприятием», 2008

28. Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272с.
29. Друкер, Питер, Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М.: Ф АИР-ПРЕСС, 1998. – 288с.
30. Евланов, Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 1984. – 176с.
31. Егидес, А. П. Как разбираться в людях, или Психологический рисунок личности. — М.: АСТ-ПРЕСС КНИГА, 2004. — 320 с.
32. Ежова, Н. Н. Настольная книга психолога-практика: руководство по использованию теории на практике. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 2011. – 332 с.
33. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии. – Спб.: Питер, 2009. – 384 с.
34. Журавлев, А.Л. Психология управленческого взаимодействия (теоретические и прикладные проблемы). – М.: Институт психологии РАН, 2004. – 468с.
35. Ионов, С.Д. Типология и классификация конфликтов / С. Д. Ионов // Вестн. ЛГТУ ЛЭГИ. 1999. № 3. С. 116-122.
36. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. — М.: Гардарики, 2005. — 584 с.
37. Карпов, А.В. Психология принятия решений– М.: Юрист, 1998. – 434 с.
38. Козер А. «Функция социального конфликта». М.: Идея-пресс, 2000
39. Колпаков, В.М. Теория и практика принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.М. Колпаков. - 2-е изд., перераб. и доп. - Киев : МАУП, 2004. – 504 с.
40. Корнелиус, Х., Фейр, Ш. Знакомство с понятием конфликт // Хрестоматия по социальной психологии. – М.: Междунар. пед. академия, 1994. – 248 с.
41. Красикова, Я.В., Кувшинова, И.В., Мерзлякова, А.В. Переговоры как способ утверждения индивидуальной образовательной программы // П 69 Практики развития: современный конфликт индивидуального и массового

- образования: материалы 23-й науч.-практ. конф. Красноярск, апрель 2016 г. / отв. за вып. И.А. Дробышев. – Красноярск, 2017. С. 138-141
42. Красикова, Я.В., Кувшинова, И.В., Мерзлякова, А.В. Школьная служба медиации – место практики управления конфликтом// И 66 Инновации в образовательном пространстве: опыт, проблемы, перспективы: сб. науч. ст. [Электронный ресурс] / отв. и научн. ред. В.А. Адольф; Сибирский федеральный университет. – Красноярск, 2017. С.503-505
43. Красикова Я.В., Кувшинова И.В., Мерзлякова А.В. ОДИ – деятельность оформляющая позицию // И 66 Инновации в образовательном пространстве: опыт, проблемы, перспективы: сб. науч. ст. [Электронный ресурс] / отв. и научн. ред. В.А. Адольф; Сибирский федеральный университет. – Красноярск, 2017. С.529-532
44. Леонов, Н.И. Конфликты и конфликтное поведение. Методы изучения. Спб.: Питер, 2005. – 240 с.
45. Леонтьев, А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М., 1975. –304 с.
46. Малафеев, О. А. Управляемые конфликтные системы : учеб. пособие / О. А. Малафеев. СПб. : Изд-во С.-Петербур. ун-та, 2000. – 276 с.
47. Малин, А.С., Мухин, В.И. Исследование систем управления: Учебник для вузов. –М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 400 с.
48. Мескон М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М.: Дело, 1997. — 704 с.
49. Мильнер, Б.З. и др. Системный подход в организации управления. – М.: Экономика, 1983. – 142с.
50. Никифоров, Г.С. Психология менеджмента : учебник / Г.С. Никифоров. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 639с.
51. Орловский, С.А. Проблемы принятия решений. – М.: Экономика, 1987. – 315с.
52. Равен Дж. «Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие и реализация». Москва, 2002



53. Панфилова А.П. «Игротехнический менеджмент» Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала. Учебное пособие СПб, 2003
54. Платонов, Ю.П. Психология конфликтного поведения. Издательство: Речь, 2009. – 544с.
55. Плаус, С. Психология оценки и принятия решений / Перевод с англ. – М.: Информационно-издательский дом “Филинь”, 1998. – 368 с.
56. Позаченюк, Е.А. Ученые записки Таврического национального университета. 2001. №6 (45)
57. Поливанова Е.Н. Интервью в журнале «Директор школы», 2016 выпуск № 8
58. Попов С. Лекция в школе игротехников ММАСС «Основы игротехники», 1988
59. Поташник, М. М., Моисеев, А. М. Управление развитием школы: пособие для руководителей образовательных учреждений. М.: Новая школа, 1998. – 178 с.
60. Преториус, Р. Теория конфликта// Политические исследования. – 1991. №5.
61. Психологос [Электронный ресурс] // Энциклопедия практической психологии. – Режим доступа: <http://www.psychologos.ru/>.
62. Розанова, В. А. Психология управления. Уч. пос. - М., 2000. – 346 с.
63. Свенцицкий, А.Л. Социальная психология управления / Под ред. Е.С. Кузьмина. Л., Издательство ЛГУ, 1986. –176 с.
64. Сергоманов П.А., Хасан Б.И. «Разрешение конфликта и ведение переговоров». Москва, 2003
65. Скотт, Дж.Г. Конфликты. Пути их преодоления. – Киев: Внешторгиздат, 1991.—192 с.
66. Словарь практического психолога./ С.Ю. Головин.– М.: АСТ, Харвест, 1998. – 800с.

67. Сорокина, Н.Д. Образование в современном мире (социологический анализ). Монография М.: ЦСИ МГУ, 2003. – 195 с.
68. Сперанский, В.И. Конфликтующие и конфликтогенные люди // Социально-политические исследования. 1998. № 4. С.166
69. Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента. М., 1991. С.38-47
70. Тренин, Н.Н. Управление конфликтами или бесконфликтное управление : учеб.-практ. пособие / Н. Н. Тренин. М. : ПРИОР, 2001. – 96 с.
71. Уизерс, Б. Управление конфликтом. СПб: Питер, 2004. – 174с.
72. Файол А. «Общее и промышленное управление»
73. Филинов, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений. М.: ИНФРА-М, 2009. –308 с.
74. Фрейд , А. Психология "Я" и защитные механизмы. – М.: Педагогика-Пресс, 1993. – 144 с.
75. Хасан, Б.И. Психология образования: анализ конфликтов и перспективы их разрешения. Ч.1. МВШСЭН. Центр изучения образовательной политики. – М., 2003.
76. Хасан, Б.И. Психотехника конфликта и конфликтная компетентность / Б.И. Хасан. – Красноярск, 1996.
77. Хасан, Б.И. Разрешение конфликтов и ведение переговоров : учебное пособие / Б.И. Хасан, П.А. Сергоманов. – Красноярск, 2001.
78. Хасан, Б.И. Конструктивная психология конфликта. Питер. М., 2003. – 256 с.
79. Хёйзенга Й. «Homo Ludens», 2011
80. Цибулькинова, В.Е. История внутришкольного управления. – М.: Прометей. 2011. –209 с.
81. Цой Л.Н. Практическая конфликтология. Книга первая. – М., 2001. – 233 с.
82. Цой Л. Н. Существующие подходы к исследованию, анализу, типологии и классификации конфликтов (дискуссии с современниками) / Л. Н. Цой // Социальный конфликт. 2000. № 3. С. 3-37.

83. Чумиков, А. Управление конфликтом и конфликтное управление как новая парадигма мышления и действия / А. Чумиков // Социум. 1995. № 3. С. 6-55.
84. Человеческий капитал. Консалтинговая компания [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hrconsalting.ru>
85. Шварц, Г. Управление конфликтными ситуациями. Диагностика, анализ и разрешение конфликтов. – Спб., Издательство Вернера Регена, 2007. – 297 с.
86. Шейнов, В.П. Искусство управлять людьми / В.П. Шейнов. – Минск: Харвест, 2008. – 512 с.
87. Шепель, В.М. Управленческая этика / В.М. Шепель. – Москва: Экономика, 1989. – 228 с.
88. Щедровицкий, П.Г. «Организационно-деятельностная игра как новая форма организации коллективной мыследеятельности. В сборнике: Методы исследования, диагностики и развития международных коллективов. М.: 1983
89. Щедровицкий Г.П. «Организационно-деятельностная игра» Сборник текстов. М.: Наследие ММК, 2005
90. Эрикссон «Идентичность: юность и кризис». М.: Флинта, 2006
91. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений. М.: Дашков и К°. 2012. –325 с.
92. Якимец, В.Н., Никовская Л.И. Сложносоставные конфликты // Социологические исследования. 2005. №3.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

1. Какие по Вашему мнению главные критерии, по которым Вы выбираете человека на должность менеджера?  
(не хочу использовать слово компетенции, но и критерии звучит не сильно хорошо)
2. При приёме на работу менеджера, берёте ли Вы во внимание потенциал?
3. Что Вы понимаете под потенциалом? Важно ли это для Вас?
4. Как Вы проверяете наличие потенциала?

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица 13 - Вопросы на интервью «Лидерство»

<b>Лидерство</b>	
Основной вопрос	Раскрывающие вопросы
Приведите в качестве примера случай, когда Вам пришлось организовывать работу других людей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Чего Вы пытались достичь?</li> <li>2) Каким образом Вы организовываете работу?</li> <li>3) Какую обратную связь о Вашем стиле организации работы Вы получили?</li> </ol>
Расскажите о той ситуации, когда Ваш личный вклад в работу мотивировал других при выполнении общей задачи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Почему возникла такая необходимость?</li> <li>2) Что Вы сделали для того, чтобы увлечь, мотивировать членов команды?</li> <li>3) Почему это сработало?</li> </ol>
Приведите пример того, как Вы успешно помогли другим самостоятельно выполнить порученное дело	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Как Вам удалось сделать выполнение работы возможным для них?</li> <li>2) Как Вы отслеживали сам процесс?</li> <li>3) Каков был результат?</li> </ol>
Расскажите мне о ситуациях, когда Вам было трудно сконцентрировать усилия команды для достижения общей цели	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Что сделало эту работу столь сложной?</li> <li>2) Каким образом Вы пытались преодолеть возникшие трудности?</li> </ol>

Продолжение приложения Б

Таблица 14 – Оценочный лист «Лидерство»

<b>Лидерство</b>		
Негативные поведенческие индикаторы	Позитивные поведенческие индикаторы	
0 баллов	1 балл	2 балла
Нет примера содействию развития других	Поддерживает, подбадривает и воодушевляет других на достижение общей цели/индивидуальных целей	Поддерживает, подбадривает и воодушевляет других на достижение общей цели/индивидуальных целей
		Координирует действия группы
		Берет на себя ответственность за выполнение работы командой
		Определяет цели и задачи команды

Продолжение приложения Б

Таблица 15 - Вопросы на интервью «Стратегия»

<b>Стратегия</b>	
Основной вопрос	Раскрывающие вопросы
Расскажите о недавнем случае, когда Вам необходимо было взглянуть на свою работу более широко	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Почему в этом возникла необходимость?</li> <li>2) Насколько полезным оказался такой подход?</li> <li>3) Какие более широкие последствия стали для Вас очевидными?</li> </ol>
Приведите пример, когда Вы взглянули на события в более долгосрочной перспективе?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Почему это было важно?</li> <li>2) Каков был результат?</li> <li>3) Что новое для себя Вы тогда узнали?</li> </ol>
Приведите пример компании (в которой работаете, работали или знаете) и оцените что по Вашему мнению представляет основную угрозу этому бизнесу?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Почему Вы так считаете?</li> <li>2) Что можно сделать для обеспечения долгосрочного успеха?</li> <li>3) Каковы в долгосрочном периоде главные возможности компании?</li> </ol>

Продолжение приложения Б

Таблица 16 – Оценочный лист «Стратегия»

<b>Стратегия</b>		
Негативные поведенческие индикаторы	Позитивные поведенческие индикаторы	
0 баллов	1 балл	2 балла
<p>Видит только ближайшую перспективу</p> <p>Не мыслит стратегически</p> <p>Упрощенно представляет будущее</p>	<p>Демонстрирует широту взглядов на проблемы и принимаемые меры, но еще не связывает с долгосрочными последствиями</p>	<p>Демонстрирует широту взглядов на проблемы и принимаемые меры.</p> <p>Понимает их долгосрочные последствия и воздействие на смежные сферы</p>
		<p>Видит долгосрочные перспективы своей работы</p>
		<p>Мыслит широко</p>



Продолжение приложения Б

Таблица 17 - Вопросы на интервью «Логическое/ аналитическое мышление»

<b>Логическое/ аналитическое мышление</b>	
Основной вопрос	Раскрывающие вопросы
Расскажите о ситуации, когда Вам необходимо было определить суть проблемы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) К каким методам Вы прибегали для этого?</li> <li>2) Как Вам удалось решить проблему?</li> <li>3) Какой урок Вы вынесли из этой ситуации?</li> </ol>
Опишите недавний случай, когда Вам пришлось анализировать большой объем информации, данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Какого рода это была информация?</li> <li>2) Как Вы смогли отделить важную информацию от второстепенной?</li> <li>3) Какой вывод Вы сделали для себя, проведя данный анализ</li> </ol>
Расскажите о ситуации, когда Вы избрали неверный подход к решению проблемы?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Как Вы действовали тогда?</li> <li>2) Что побудило Вас к этому ошибочному подходу?</li> <li>3) Окажись вновь в этой ситуации, как бы Вы могли найти верный подход?</li> </ol>
Многие люди видят потенциальные проблемы заранее и стремятся предпринять определенные действия, чтобы их избежать. Случалось ли Вам увидеть потенциальную проблему?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Как Вы определили для себя суть проблемы?</li> <li>2) Какие шаги Вы предприняли для разрешения проблемы?</li> <li>3) Какую обратную связь Вы получили?</li> </ol>

Продолжение приложения Б

Таблица 18 – Оценочный лист «Логическое/ аналитическое мышление»

<b>Логическое/ аналитическое мышление</b>		
Негативные поведенческие индикаторы	Позитивные поведенческие индикаторы	
0 баллов	1 балл	2 балла
Представляет проблему как неделимое целое	Определяет основные составляющие части проблемы	Видит проблему, понимает разрыв (дефицит), производит «инвентаризацию» собственных ресурсов: что есть, чего нет, что нужно добавить, где взять и прочее. Простраивает дальнейшие шаги по решению задачи
	Анализирует информацию, цифры, факту, ищет тенденции	
	Основывает свои решения на соответствующей информации	
Полагается на интуицию, идет на неоправданный риск	Представляет последствия и взаимосвязи	
Неверно трактует полученную информацию, делает неправильные выводы		

Продолжение приложения Б

Таблица 19 - Вопросы на интервью «Обучаемость»

<b>Обучаемость</b>	
<b>Основной вопрос</b>	<b>Раскрывающие вопросы</b>
Расскажите о ситуации, когда Вы не знали как поступить в ситуации и искали из неё выход	<ol style="list-style-type: none"><li>1) К каким методам Вы прибегали для этого?</li><li>2) Как Вам удалось решить проблему?</li><li>3) Какой урок Вы вынесли из этой ситуации?</li></ol>
Опишите недавний случай, когда Вам пришлось обратиться к своему прошлому опыту, чтобы решить возникшую проблему	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Какого рода это была проблема?</li><li>2) Как Вы применили прошлый опыт?</li><li>3) Какой вывод Вы сделали для себя после этой ситуации?</li></ol>

Окончание приложения Б

Таблица 18 – Оценочный лист «Обучаемость»

<b>Обучаемость</b>		
Негативные поведенческие индикаторы	Позитивные поведенческие индикаторы	
0 баллов	1 балл	2 балла
Не удаётся обнаружить способ действия и отделить его от контекста	Удаётся обнаружить способ действия, но использовать его не смог	Удаётся обнаружить способ совершения действия и в дальнейшем на него в опираться

## ПРИЛОЖЕНИЕ В


Таблица 19 - Полученные ответы на интервью

№ участника	Обучаемость	Лидерство	Логическое/ аналитическое мышление	Стратегия
1.	2	2	2	2
2.	2	2	2	1
3.	2	1	2	2
4.	2	1	1	2
5.	2	1	1	2
6.	2	2	2	2
7.	2	1	2	1
8.	2	1	1	1
9.	2	1	1	0
10.	2	1	2	2
11.	2	2	2	2
12.	2	1	2	1
13.	2	2	2	2
14.	2	1	1	1
15.	2	2	2	1
16.	2	1	1	1
17.	2	2	2	1
18.	2	2	2	2

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П. Воронцова

« 20 » 06 2017 г.

## МАГИСТЕРСКАЯ РАБОТА

**Игровая конфликтная конструкция как инструмент диагностики  
управленческого потенциала**

37.04.01 Психология

37.04.01.03 «Конфликт-менеджмент»

Научный руководитель \_\_\_\_\_ профессор, д-р. психол. наук Хасан Б.И.

Выпускник  Кувшинова И.В.

Рецензент  доцент, к.психол.наук Евтихов О.В.

Красноярск 2017