

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ТРЕНИНГ КАК HR-ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ

Швеньк Елена Владимировна

кандидат психологических наук,

Директор по персоналу и организационному развитию,

ОАО «Всероссийский теплотехнический институт»,

elena.shvenk@mail.ru

SOCIO-PSYCHOLOGICAL TRAINING AS AN HR-TOOL FOR INCREASING THE INTERNAL MOTIVATION OF MANAGERS

E. Shvenk

Summary: This article shows the role of socio-psychological training to increase the internal motivation of managers; it is characterized what is the internal motivation of its characteristics and the author's idea of the manager's internal motivation is given; pointed out the role of training to increase the internal motivation of managers; an analysis is made of the impact of training on the managerial aspects of the manager (management style, managerial stability), as well as on the effectiveness of the manager's managerial abilities in general.

Keywords: internal motivation, manager, socio-psychological training, management style, managerial stability, effectiveness of managerial abilities.

Аннотация: В данной статье показана роль социально-психологического тренинга для повышения внутренней мотивации менеджеров; охарактеризовано, что собой представляет внутренняя мотивация, ее характеристики и приводится авторское представление о внутренней мотивации менеджеров; указано на роль тренингов для повышения внутренней мотивации менеджеров; проводится анализ влияния тренинга на управленческие аспекты менеджера (стиль управления, управленческая устойчивость), а также на эффективность управленческих способностей руководителя в целом.

Ключевые слова: внутренняя мотивация, менеджер, социально-психологический тренинг, стиль управления, управленческая устойчивость, эффективность управленческих способностей.

Целью данной статьи является определение механизмов повышения внутренней мотивации менеджеров в целом и, в частности, посредством использования социально-психологического тренинга, который, как представляется, является действенным HR-инструментом повышения внутренней мотивации менеджеров.

Проблемы внутренней мотивации руководителей и ее характеристики достаточно широко представлены в научной литературе. Так, например, ВВ. Вахнина [2] отмечает, что профессиональная мотивация специалиста управленца является специфическим многоуровневым мотивационным образованием личности, определяемым динамичным сочетанием потребностей, мотивов и ценностных ориентаций, их взаимовлиянием.

П.С. Глухов [3] считает, что внутреннюю мотивацию руководителя следует рассматривать с учетом его стиля лидерства, социокультурной и социально-ролевой идентичности; установок управленческой культуры в отношении персонала и стратегии предприятия.

В нашем представлении внутренняя мотивация менеджера связана с самим содержанием его деятельности, решением какой-либо задачи; целеполаганием

на реализацию потребности, ведущее к личному удовлетворению, а также побуждением к действию с целью улучшения ситуации, приобретения уверенности в управленческой деятельности.

Данные качества, безусловно, можно развивать посредством тренинговой работы.

Как указывает ряд авторов [3, 6], тренинги способствуют повышению энергии организма, и выработки устойчивости к отрицательным воздействиям окружающей среды. Тренинги проводятся в две стадии, где на подготовительном этапе разучиваются отдельные составляющие системы, а впоследствии происходит овладение специальной психотехникой. Все составляющие методики должны применяться комплексно.

В литературе [4; 6-8] предлагается ряд методик комплексных тренировок. Ряд из них были нами использованы в процессе проведенного исследования, в ходе которого осуществлена попытка выявить эффективность проводимого тренинга.

Автором статьи было проведено эмпирическое исследование, направленное на улучшение данных свойств менеджера.

Для исследования была использована выборка из 36 менеджеров. Объект исследования - управленческо-организационная деятельность менеджеров. Предмет исследования - управленческие аспекты менеджера (стиль управления, управленческая устойчивость), а также эффективность управленческих способностей руководителя в целом.

В ходе проведения исследования были использованы следующие методики:

1. Самооценка психической устойчивости руководителя (Тест М.Ф. Секача, В.Ф. Перевалова и Л.Т. Лаптева) [8].
2. Тест «Какой вы руководитель?» [7].
3. Методика оценки стиля руководства (адаптированный вариант методики В. П. Захарова) [5].
4. Методика определения типа руководителя по Д. Кейрси (версия Л. И. Катаевой) [9].

Проведение исследования по методике «Самооценка психической устойчивости руководителя» дает основания утверждать, что в большинстве своем опрошенные менеджеры (почти 80% респондентов) характеризуются высоким уровнем психической устойчивости. Это значит, что они могут заниматься реализацией управленческих функций в любой ситуации, не испытывая большого физического, либо психологического напряжения и дискомфорта. Около 21% респондентов продемонстрировали стабильный уровень. Это говорит о том, что менеджер может эффективно работать, не испытывая негативные психические последствия.

Интерпретация теста «Какой вы руководитель?», направленного на определение общей способности к осуществлению управленческих функций, позволяет утверждать следующее. Почти 20% респондентов набрали от 7 до 12 баллов. Это не говорит о неэффективности менеджера, но, если в коллективе все хорошо, не следует осуществлять какие-либо реформы или изменения. Они могут оказаться весьма сложными для руководителя. Необходимо обеспечить максимально эффективное управление, принимая во внимание общие тенденции. Следует считаться с мнением коллектива. Также важно установить стереотипы-блокаторы успешной управленческой деятельности, изучить и применять новые подходы к деятельности планировать ее на ближайшее и отдаленное будущее.

Почти 40% управленцев, набравшие от 13 до 18 баллов, – это в достаточной степени сформировавшиеся руководители, однако их способности должны совершенствоваться применительно к процессу управления. Чтобы достичь более высокого результата в управленческой работе, важно знать современную систему этой деятельности. Важно уделять внимание как собственному развитию и совершенствованию, так и тому, чтобы заин-

тересовывать сотрудников в использовании современных технологий, алгоритмов и моделей управленческой деятельности.

Остальные 40% опрошенных набрали от 17 до 24 баллов. Это указывает на то, что данные работники являются эффективными менеджерами. Они способны выделять основное в своей деятельности и сосредотачивать на главных направлениях все свои силы и ресурсы. Их преимущество заключается в том, что они умеют сочетать текущее и будущее планирование деятельности. Также они способны к последовательному решению основных вопросов при помощи потенциала работников. Эти менеджеры должны активнее использовать в практической управленческой деятельности современные подходы и ресурсы.

Итак, в числе опрошенных не оказалось управленцев, которые бы набрали от 25 до 30 баллов и отвечали нынешним требованиям к управленческой деятельности.

Методику «оценка стиля руководства» можно интерпретировать двояко. С одной стороны, это оценка своего стиля руководства самим управленцем, а с другой - его работниками. В целом можно говорить о совпадении этих оценок. Это указывает на то, что среди управленцев отмечается тенденция к доминированию демократического стиля управления, что было доказано в ходе опроса сотрудников.

Все респонденты сочетают разные стили управления с различной выраженностью. Авторитарный стиль почти у всех менеджеров является слабо выраженным. Это проявляется в том, что они не стремятся руководить; навыки менеджера являются пока не устойчивыми. Они достаточно упрямы, уверены в себе и стремятся к тому, чтобы довести до конца начатое дело. Только один респондент продемонстрировал высокий уровень авторитарного стиля управления (17 баллов), что и доказал опрос работников. Следует подчеркнуть, что этот руководитель обладает ярко выраженными лидерскими качествами; он нацелен на единоличную власть, решителен и непреклонен. Он не умеет считаться с мнением работников, недостаточно ответственный и требовательный.

Итак, можно говорить о тенденции к доминированию демократического стиля среди управленцев. Это говорит о том, что они способны к координации и направлению работы всего коллектива, они могут надеяться самостоятельностью самых достойных работников, развивают инициативу и знакомятся с новыми методами работы. Также они умеют убеждать и предоставлять моральную поддержку при необходимости. В спорах они тактичны и справедливы, анализируют индивидуальные черты и социально-управленческие процессы, происхо-

дящие в коллективе, способствуют развитию гласности и критики, умеют избегать конфликтных ситуаций и обеспечивают хорошую атмосферу в коллективе.

Практика свидетельствует, что эффективнее всего комбинировать демократический и авторитарный стили. Это позволяет руководителю использовать наиболее гибкие методы взаимодействия с сотрудниками и обеспечивать действенный стиль управления.

Для того чтобы выявить тип менеджера как один из основных элементов имиджа руководителя, мы воспользовались вариантом Л.И. Катаевой методики Кейрси. Обработав данные по каждому респонденту, мы установили, что тип темперамента, свойственный всем руководителям, - это Эпиметей (сочетание SJ). Это проявляется в определенных признаках, свойственных менеджерам. Они ответственны, стремятся быть полезными, рассудительны, консервативны и стремятся соблюдать традиции в управлении.

Этот тип темперамента включает в себя пять портретов, из которых четыре нам удалось выявить среди респондентов.

Пятеро менеджеров из числа опрошенных продемонстрировали тип личности «опекун» (ISTJ). Специфика данного типа состоит в том, что их ценностные ориентиры являются стабильными, и основные в их числе – это чувство долга и ответственности, а также стремление к справедливости.

Эмоциональной сфере ISTJ свойственны стабильность, адекватность, осознанность, рассудительность, умение держать себя в руках в изменяющихся условиях. «Опекуны» обладают рациональным мышлением. Рассудительность практически во всех случаях берет верх над интуицией. В коммуникации ISTJ не демонстрируют большой вовлеченности. Этот тип людей может относиться невнимательно к чувствам окружающих. Им важно, чтобы работники в точности выполняли требования и проявляли должное усердие. Интересы работы для ISTJ превыше интересов отдельно взятого работника. В профессиональной сфере этот тип руководителей всегда пытается сохранить систему, однако нельзя сказать, что они одинаково эффективны для всех руководящих позиций.

Тип личности «хранитель традиций» продемонстрировали тоже трое респондентов. Этому типу свойственна ориентированность на служение определенной модели. Их наиболее яркое качество заключается в повышенной комфортности. Это значит, что они в большой степени зависят от взаимоотношений с референтной группой либо отдельным важным человеком. Лучше всего таланты ISTJ раскрываются в исполнительской сфере. Они

очень усидчивы. В коммуникации они порой чрезмерно чувствительны и очень избирательны. Они не стремятся к тому, чтобы осуществлять организаторскую деятельность. Если менеджеру свойственен данный тип личности, то он может иметь повышенную тревожность, может быть пассивным в принятии решений, не всегда достаточно уверен в себе.

Трое опрошенных относятся к типу «торговец». Данный тип личности можно назвать социально направленным. Наиболее свойственная данному типу черта – это высокий уровень общительности. В коммуникации они ориентированы на то, чтобы выстроить гармоничные отношения. «Торговцам» нетрудно вжиться практически в любую социальную роль. Они отличные администраторы, хозяева и воспитатели. ESFJ умеют выполнять обещания, обязательны и ответственны. Способности данного типа личности к организационной работе не являются блестящими. Они более эффективны во взаимодействии с сотрудниками, так как именно в этой сфере необходима способность налаживать взаимоотношения между людьми. «Торговцы» являются эмоционально лабильным типом, в связи с этим они нередко характеризуются повышенной тревожностью.

Среди всех рассмотренных комбинаций самый эффективный тип личности для управленца - это «администратор» (комбинация ESTJ). Проанализировав результаты теста «Какой вы руководитель?» для данного респондента, следует отметить, что им было набрано максимальное количество баллов – 23. Это свидетельствует о том, что он ближе всех к уровню идеального руководителя. Подытоживая сказанное, следует подчеркнуть, что руководитель или мобилен и эффективен в своем окружении, или же его компания является достаточно целостной и стабильной.

При помощи корреляции, которая свидетельствует о степени связи между рядом нескольких независимых явлений, мы установили, что существенных отличительных показателей между сопоставляемыми признаками нет.

Это значит, что высокий уровень психологической устойчивости еще не указывает на столь же высокий уровень эффективности управления. Его можно назвать одной составляющей из признаков успешного руководства, реализуемого управленцем. Эти признаки включают в себя самые разнообразные личностные факторы, а также факторы внешнего характера. Именно поэтому четкая зависимость не прослеживается.

Для повышения внутренней мотивации менеджеров нами был проведен тренинг, целями которого являлось: а) сформировать понятие команды в управляемом коллективе, этапов ее образования и развития; б) дать

представление о роли менеджера на каждом этапе становления управляемой команды; в) сплотить участников команды в управляемом коллективе так, чтобы они вместе могли решать поставленные задачи; г) показать, насколько эффективной бывает командная деятельность при принятии управленческих решений; д) выработать алгоритм принятия групповых решений; е) определить степень взаимопонимания и взаимодействия между сотрудниками компании; ж) выработать методы и способы достижения успеха (обеспечить верные коммуникации между членами команд для максимально быстрого решения поставленной задачи, провести командную игру и таким образом достичь единой цели, получить единый результат, помочь участникам получить навыки создания команды в условиях управляемого коллектива и командной работы).

Для проверки эффективности социально-психологического тренинга для повышения внутренней мотивации менеджеров было повторно проведено тестирование по примененным ранее методикам, в результате чего были получены следующие результаты: уровень психической устойчивости повысился почти на 10%; общая способность к управленческой деятельности также повысилась на 12%; приверженность к авторитарному и демократическому стилям руководства практически не изменилась, а к уровню совершенного руководителя приблизились 5 менеджеров, что на 4 человека больше, чем до проведенного тренинга.

Данные результаты подтверждают, что социально-

психологический тренинг, является надежным инструментом повышения внутренней мотивации менеджеров, особенно при его не разовом проведении, а с последующим развивающим содержанием.

Проведенный эксперимент посредством применения тренинга с менеджерами позволил сделать следующие выводы:

1. Проведенное исследование позволило на основе анализа литературы вычленив наиболее существенные аспекты, позволяющие сформировать инструментарий повышения внутренней мотивации менеджеров, что определило научную новизну проведенного исследования.
2. Практическая значимость проведенного исследования определяется тем, что тренинг позволит менеджерам повысить свою внутреннюю мотивацию, направленную на применение эффективных тактик взаимодействия с подчиненными сотрудниками в вопросах отстаивания интересов, решения проблем, построения отношений и др.; а также анализировать свою силу и силу других работников; управлять личными эмоциями и анализировать чужие; оценивать область возможного соглашения и наилучшую альтернативу обсуждаемых условий деятельности; учитывать интересы сторон и вести структурированную коммуникацию для достижения взаимовыгодных целей; находить оптимальный результат, используя тактики кризисных, конкурентных и ориентированных на сотрудничество взаимодействия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Баженова Е. Мотивация и стимулирование на пути к успеху фирмы. - М.: АСТ, Сова, Харвест, 2018. - 192 с.
2. Вахнина В.В. Психологические особенности мотивации личности руководителя органов внутренних дел: Автор. дисс. ... канд. психол. наук. - М., 1999. - 26 с.
3. Глухов П.С. Социально-психологические характеристики инновационного лидерства менеджеров: Автореф. дисс. ... канд. психол. наук. - Челябинск, 2017. - 26 с.
4. Захарова Т.И. Стимулирование и мотивация на предприятии. - М.: ЕОАИ, 2018. - 265 с.
5. Опросник: самооценка руководителем стиля управления [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.miu.by/kaf_new/mpp/139.pdf
6. Семенов, Е.М. Тренинг эмоциональной устойчивости. - М.: Психотерапия, 2014. - 256 с.
7. Тест «Какой Вы руководитель?» [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://profitworks.com.ua/testy/test-kakoj-vy-rukovoditel>
8. Тест «Самооценка психической устойчивости руководителя» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.gurutestov.ru/test/299/>
9. Тест Кейрси [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://teosophia.com/keirsej/index.htm>

© Швеньк Елена Владимировна (elena.shvenk@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»