Е. В. Кульчицкая

РУССКОЕ ИСКУССТВО В ПРЕПОДАВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН В ВУЗЕ

Творческие лекции, кейсы, задания

учебно-методическое пособие

Е. В. Кульчицкая

РУССКОЕ ИСКУССТВО В ПРЕПОДАВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН В ВУЗЕ

Творческие лекции, кейсы, задания

учебно-методическое пособие

Санкт-Петербург
Издательский дом «Scientia»
2026

УДК 378.147:005(072)
ББК 65.291.21р30-26
К90

Рецензент:

Кузнецов Юрий Викторович — доктор экономических наук, почетный профессор СПбГУ, профессор кафедры управления и планирования социально-экономических процессов экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета.

Кульчицкая, Елена Валерьевна

К90 **Русское искусство в преподавании управленческих дисциплин в вузе. Творческие лекции, кейсы, задания :** учебно-методическое пособие / Е. В. Кульчицкая. — Электронные текстовые данные 3,95 Мб). — Санкт-Петербург : Scientia, 2026. — 75 с. — Режим доступа: https://scientia-pub.org/index.php/Sci/catalog/book/179. — Заглавие с титульного экрана.

ISBN 978-5-908170-32-1. — doi: 10.32415/scientia_978-5-908170-32-1

Учебно-методическое пособие посвящено использованию произведений русского искусства в преподавании управленческих дисциплин в вузе. На материале русской живописи, литературы и кинематографа рассматриваются вопросы эмоционального интеллекта, лидерства, командной работы, управленческих коммуникаций, мотивации, конфликтов и других аспектов менеджмента. Пособие содержит теоретический материал, творческие задания, кейсы, вопросы для обсуждения и рекомендации по проведению занятий. Предназначено для преподавателей дисциплин по направлениям подготовки «Менеджмент» и «Управление персоналом», а также может быть использовано студентами при изучении управленческих дисциплин.

УДК 378.147:005(072)
ББК 65.291.21р30-26

ISBN 978-5-908170-32-1

© Кульчицкая Е. В., 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение 4

Раздел 1. Эмоциональный интеллект руководителя
(по картине А. А. Иванова «Явление Христа народу»). 6
Раздел 2. Философия и принципы управления
(по фильмам В. В. Бортко «Мастер и Маргарита»
и «Собачье сердце») 11
Раздел 3. Ценностный подход в управлении
(по картине В. А. Серова «Девочка с персиками») 16
Раздел 4. Лидерство и руководство в управлении
человеческими ресурсами
(по картине В. И. Сурикова «Переход Суворова через Альпы») 20
Раздел 5. Основные идеи теории поколений
в управлении человеческими ресурсами
(по роману И. С. Тургенева «Отцы и дети») 26
Раздел 6. Управление командой
(по картине И. К. Айвазовского «Радуга») 33
Раздел 7. Управленческие коммуникации
(по картине В. Г. Перова «Охотники на привале») 37
Раздел 8. Реакции персонала на управленческое воздействие
(по картине В. И. Сурикова «Боярыня Морозова»). 42
Раздел 9. Бизнес-ориентированный подход в управлении
(по пьесе А. П. Чехова «Вишнёвый сад») 47
Раздел 10. Управление конфликтами в организации
(по роману М. Ю. Лермонтова «Герой нашего времени») 54
Раздел 11. Мотивация персонала современной организации
(по произведениям русской литературы
и теории мотивации В. И. Герчикова). 61
Раздел 12. Сказкотерапия и сторителлинг в управлении
(по сказкам А. С. Пушкина) 69

Заключение 74

Введение

Уважаемым коллегам - преподавателям российских вузов предлагается методика изучения управленческих дисциплин через образы русского искусства: управление конфликтами - по роману М. Ю. Лермонтова «Герой нашего времени», бизнес-ориентированный подход - по «Вишнёвому саду» А. П. Чехова, управление командой - по «Радуге» И. К. Айвазовского.

Такой синтез теории и искусства обеспечивает целостное освоение дисциплины.

Лекции, задания и кейсы по мотивам русского искусства объединяют когнитивную, эстетическую и воспитательную составляющие образовательного процесса и усиливают междисциплинарные связи.

Ю. М. Лотман писал: «Необходимость искусства очевидна. Оно даёт возможность человеку пройти непройденной дорогой, пережить не пережитое в реальном мире, даёт опыт того, что не случилось. То есть искусство - вторая жизнь». А профессор СПбГУ, нейролингвист и нейрофизиолог Т. В. Черниговская в одном из своих выступлений сказала: «Искусство - совершенно особый способ восприятия реальности, не менее могущественный, чем наука».

Предлагаемый в настоящем пособии подход не сводится к методу аналогий для более глубокого усвоения материала: он формирует у студентов способность многомерно, творчески и системно подходить к решению профессиональных задач. Дополнительное преимущество - знакомство с произведениями русского классического искусства или новый ракурс уже известных произведений.

По словам Т. В. Черниговской: «Искусство шагает впереди науки. Люди, посвятившие свою жизнь искусству, совершили такие открытия, которые наука не могла совершить или совершала спустя десятилетия». Искусство - уникальная возможность познавать мир и себя, развивать воображение, мышление, интуицию и творческий потенциал, воспитывать эстетический вкус и нравственность. Именно эти качества наиболее востребованы в эпоху стремительного развития искусственного интеллекта, требующего перестройки системы образования. Применение образов русского искусства в преподавании, примером которого служит настоящее пособие, расширяет возможности подготовки специалистов будущего.

Переход от экономики копирования и оптимизации производства к созданию уникальных инноваций требует нестандартного мышления. Например, в Южной Корее на этапе интенсивного роста экономики появился выраженный тренд на изучение искусства топ-менеджерами и

руководителями крупных конгломератов. И это не разовый приказ правительства, а устоявшаяся корпоративная культура и стратегия ведущих бизнес-школ страны. Автором этого подхода стал KAIST (Корейский передовой институт науки и технологий). Его Высшая школа менеджмента одной из первых в Азии ввела обязательные курсы по изобразительному искусству, музыке и поэзии для топ-менеджеров. В Южной Корее считают, что менеджмент - это тоже форма искусства, а общение с художниками помогает находить прорывные бизнес-решения.

Данное пособие позволит преподавателям, обучающим студентов по направлениям «Управление персоналом» и «Менеджмент», обогатить лекционные и семинарские занятия интересными творческими заданиями, связанными с искусством.

Структурно пособие состоит из двенадцати разделов, каждый из которых раскрывает одну тему дисциплины средствами одного или нескольких произведений русского искусства: шесть тем - по картинам русских художников, пять - по книгам русских писателей и одна - по экранизациям произведений М. А. Булгакова.

В каждом разделе единая внутренняя структура: теоретический материал, креативная часть, связанная с произведением искусства, задание и рекомендации по организации занятия.

Задания можно применять выборочно или полностью - в зависимости от пожеланий преподавателя и особенностей студенческой аудитории.

Методика ориентирована на развитие компетенций «четырёх К»: критического мышления, креативности, коммуникации и кооперации, а также гибких навыков - эмоционального интеллекта, эмпатии, умения работать в команде. В условиях креативной экономики творческое переосмысление проблем становится ключевым преимуществом управленца.

Данный творческий подход призван послужить основой и примером для формирования креативных заданий по различным дисциплинам и направлениям подготовки. Важными принципами его реализации являются:

- Уважительное отношение к произведениям искусства и недопустимость карикатурных подходов к их применению в образовательном процессе;
- Соблюдение утверждённой в рабочей программе структуры курса: внедрение заданий, связанных с искусством, согласно плану и теме занятия.

Приглашаю читателей познакомиться с данным пособием.

Раздел 1

Тема занятия:

Эмоциональный интеллект руководителя

Теоретический материал

Эмоциональный интеллект (EQ - emotional quotient, EI - emotional intelligence) - способность распознавать и понимать собственные эмоции, управлять ими, а также учитывать эмоциональные состояния окружающих.

Термин вошёл в научный оборот в конце XX века благодаря работам американских психологов Питера Саловея и Джона Майера, а в 1995 году концепцию популяризировал Дэниел Гоулман в книге «Эмоциональный интеллект».

Развитый эмоциональный интеллект помогает руководителю адаптироваться к сложным социальным и управленческим ситуациям, укреплять межличностные связи, эффективнее решать рабочие проблемы, справляться со стрессом и достигать профессиональных целей.

К компонентам эмоционального интеллекта (по Д. Гоулману) относятся:

- Самосознание - понимание собственных эмоций и реакций.
- Саморегуляция - контроль над своими чувствами и поведением.
- Социальная осознанность - эмпатия и восприятие чувств других людей.
- Навыки взаимодействия - умение строить отношения, разрешать конфликты и сотрудничать.
- Мотивация - стремление достигать целей, приверженность ценностям.

Компоненты не существуют изолированно - они образуют единую систему, где каждый элемент усиливает действие других.

Традиционно выделяют два уровня эмоционального интеллекта - высокий и низкий. При высоком EQ человек хорошо понимает свои эмоции, искренне интересуется другими людьми и их проблемами, осознаёт причины своего гнева или плохого настроения. При низком EQ человек не понимает ни своих, ни чужих эмоций, склонен вступать в споры и конфликты, даже если их можно избежать, переживает неконтролируемые вспышки эмоций и не умеет их сдерживать.

Методы развития эмоционального интеллекта

- Наблюдать за своими эмоциями - замечать, что чувствуется в разных ситуациях и почему.

- Учиться слушать других - концентрироваться не только на словах, но и на тоне, жестах, эмоциях собеседника.
- Развивать эмпатию - стараться понять чувства окружающих, даже если их реакция непонятна.
- Контролировать реакции - перед тем как ответить в споре, сделать паузу и подумать, как выразить мысли без агрессии.
- Анализировать конфликты - после сложных ситуаций разбирать, какие эмоции сыграли ключевую роль и как можно было поступить иначе.

Модель Майера - Саловея - Карузо

Модель эмоционального интеллекта Майера - Саловея - Карузо (модель способностей) выделяет четыре составляющие:

Восприятие эмоций - способность распознавать эмоции (по мимике, жестам, внешнему виду, походке, поведению, голосу) других людей, а также идентифицировать свои собственные эмоции.

Использование эмоций для стимуляции мышления - способность человека (главным образом неосознанно) активировать свой мыслительный процесс, пробуждать в себе креативность, используя эмоции как фактор мотивации.

Понимание эмоций - способность определять причину появления эмоции, распознавать связь между мыслями и эмоциями, определять переход от одной эмоции к другой, предсказывать развитие эмоции со временем, а также способность интерпретировать эмоции во взаимоотношениях, понимать сложные (амбивалентные, неоднозначные) чувства.

Управление эмоциями - способность укрощать, пробуждать и направлять свои эмоции и эмоции других людей для достижения поставленных целей. Сюда также относится способность принимать эмоции во внимание при построении логических цепочек, решении различных задач, принятии решений и выборе своего поведения.

Работа с произведением русского искусства в контексте темы занятия

Рис. 1. А. А. Иванов. «Явление Христа народу»

«Явление Христа народу» («Явление Мессии») - гигантская по размерам картина русского художника Александра Иванова, написанная в 1837-1857 годах. Картина хранится в Государственной Третьяковской галерее в Москве. Размер картины - 540 на 750 см. Сюжет полотна связан с событием, описанным в первой главе Евангелия от Иоанна - явлением Иисуса Христа во время крещения людей у реки Иордан. В центре композиции находится фигура Иоанна Крестителя (Предтечи), указывающего на приближающегося Христа. Называя этот сюжет «всемирным», в полотне А. Иванов стремился показать человечество «в решающий, определяющий его судьбу момент». Содержание картины раскрывается не через образ Христа, а через реакцию людей на его появление.

Картина изображает эпизод из Евангелия, когда Иоанн Креститель впервые указывает народу на приближающегося Иисуса Христа, произнося: «Вот Агнец Божий, берущий на Себя грех мира». Это момент духовного пробуждения, внутреннего выбора и ожидания мессианского чуда.

Полотно посвящено моменту выбора, когда человек сталкивается с истиной - и каждый реагирует по-своему: верой, сомнением, надеждой,

страхом, стремлением к обновлению. А. А. Иванов показывает: Спаситель уже пришёл, но его узнают только те, чьи сердца открыты. Таким образом, картина - не просто иллюстрация библейского эпизода, а глубокая философская медитация о духовном прозрении и человеческой природе.

Интересные факты

- Работа длилась 20 лет - художник писал картину с 1837 по 1857 год.
- Размер грандиозный - 7,5 × 5,4 метра, более 15 фигур в натуральную величину.
- Образ Христа писался последним - А. А. Иванов считал себя ещё «недостойным» писать лик Спасителя.
- Более 600 этюдов и эскизов - художник изучал анатомию, свет, композицию, натуру.
- На картине - автопортрет художника - он изобразил себя в образе человека с посохом справа.

Визуальные фрагменты картины:

1. Центр композиции: Христос, идущий издали.
2. Иоанн Креститель, указывающий на Христа.
3. Толпа людей - разные реакции: вера, сомнение, изумление.
4. Фрагмент с автопортретом А. А. Иванова.

Рис. 2. Фрагменты картины А. А. Иванова «Явление Христа народу»

Задание по картине «Явление Христа народу»:

1. Выберите 3 любых образа героев на картине.
2. Опишите их эмоции по первым двум составляющим модели Майера - Саловея - Карузо.
3. По одному из описанных вами героев придумайте мини-кейс из жизни современной компании, в котором руководитель мог испытать подобные эмоции. Разберите ситуацию по третьей и четвёртой составляющим модели Майера - Саловея - Карузо.

Вопросы для обсуждения и закрепления материала:

1. Как эмоциональный интеллект влияет на профессиональную деятельность?
2. Какие упражнения помогают развить эмоциональный интеллект?
3. Как измерить уровень эмоционального интеллекта?

Рекомендации по проведению занятия

1. Посвятите 5-10 минут занятия обсуждению картины, героев, сюжета. Создайте у обучающихся эмоции от величественности этого произведения искусства.
2. Дайте обучающимся время посмотреть на картину, изучить героев и их эмоции. Можно обсудить это в мини-группах.

Раздел 2

Тема занятия:

Философия и принципы управления

Теоретический материал

Философия управления - направление социальной философии, исследующее концепции роли человека в управленческом процессе, а также формы, методы и ценностные основания управления.

Цель философии управления - изучение проблем менеджмента в качестве относительно самостоятельной части общественных и межличностных отношений.

- Некоторые аспекты, которые рассматривает философия управления:
- Онтология. Анализ фундаментальных, сущностных феноменов управленческой деятельности.
- Эпистемологический аспект. Получение целостного, обобщённого знания об управленческой деятельности.
- Аксиологический подход. Выработка ценностных ориентиров, которые определяют социальную и личностную программу управления.
- Философско-методологические основания. Предельно общие, универсальные подходы к решению задач в сфере управления.
- Социологическое измерение. Изучение различных видов организаций и объединений, классификации профессиональных и социальных ролей управленцев-менеджеров, мотивации их деятельности.

Философия управления затрагивает не только управление коммерческими и некоммерческими организациями, но и анализ управленческой деятельности государств и иных форм общественного взаимодействия.

Принципы управления в менеджменте - это руководящие правила, которые определяют базовые требования к структуре, организации и системе управления. Они могут быть общими и частными.

Общие:

Универсальны для всех отраслей и видов деятельности.

- Целенаправленность - постановка чётких целей перед организацией и её подразделениями. Цель должна быть конкретной, реальной и достижимой.

- Ответственность - наказание за невыполнение порученных задач или функций.
- Компетентность - знание руководителем объекта управления или его способность воспринимать консультацию компетентных специалистов при принятии решений.
- Дисциплина - безусловное выполнение всех инструкций, должностных обязанностей, приказов руководителя.
- Стимулирование - мотивация трудовой деятельности на основе использования материальных и моральных стимулов.
- Иерархичность - вертикальное разделение управленческого труда: выделение уровней управления и подчинение низших уровней высшим уровням.

Частные:

Имеют локальный характер и регулируют только отдельные стороны управления и управленческие процессы. Некоторые частные принципы:

- Приоритет цели - все процессы в компании осуществляются ради достижения намеченной цели.
- Приоритет структур над функциями в действующих организациях - выполнение организацией ограниченного диапазона функций, при выходе за рамки которого организация может быть не в состоянии обеспечить решение поставленных задач.
- Приоритет объекта управления над субъектом - руководство различных уровней управления назначается в соответствии с характеристиками и потребностями отдельных структурных элементов.
- Соответствие поставленной цели выделенным ресурсам - каждой цели должен соответствовать набор финансовых, сырьевых, материальных, энергетических ресурсов, позволяющих обеспечить достижение цели.

Работа с произведением русского искусства в контексте темы занятия

Рис. 3. Кадр из телесериала «Мастер и Маргарита» (режиссёр В. В. Бортко): беседа Воланда, Берлиоза и Ивана Бездомного

«Мастер и Маргарита» (2005) - экранизация одноимённого романа Михаила Булгакова, снятая В. В. Бортко с максимальной близостью к оригинальному тексту.

Действие разворачивается в Москве 1930-х годов, куда внезапно прибывает загадочный иностранец Воланд со своей свитой. Его появление обнажает человеческие пороки - страх, жадность, лицемерие и предательство.

Параллельно разворачивается трагическая история Мастера, писателя, уничтоженного системой, и Маргариты, готовой на сделку с дьяволом ради любви. Третья линия переносит зрителя в древний Иерусалим, где Понтий Пилат ведёт свой мучительный диалог с Иешуа.

Экранизация сочетает мистику, сатиру, философию и драму, поднимая темы свободы, ответственности, веры, любви и цены выбора. Версия В. В. Бортко считается одной из самых точных и литературно выверенных адаптаций романа.

Рис. 4. Кадр из фильма «Собачье сердце» (режиссёр В. В. Бортко): профессор Преображенский и доктор Борменталь

«Собачье сердце» (1988) - советский художественный фильм режиссёра В. В. Бортко, экранизация одноимённой повести Михаила Булгакова. События разворачиваются в Москве середины 1920-х годов, на фоне раннего советского быта и социальных преобразований.

В повести рассказывается о выдающемся хирурге профессоре Преображенском, который решается на смелый эксперимент: пересаживает бездомному псу Шарику гипофиз и семенники погибшего преступника.

Пёс постепенно превращается в человека - Полиграфа Полиграфовича Шарикова.

Но вместо ожидаемого «усовершенствованного» существа появляется грубый, необразованный и агрессивный человек, склонный к доносам и хаосу. Его поведение угрожает окружающим и ставит под сомнение сам эксперимент.

Фильм раскрывает темы ответственности учёного, природы человека, опасности социальных утопий и насилия над личностью. Через сатиру и гротеск показывает абсурдность попыток «переделать» человека идеологическими методами.

Задание по фильму «Мастер и Маргарита»:

Посмотрите фрагмент фильма «Мастер и Маргарита» — беседа Михаила Александровича Берлиоза и поэта Ивана Бездомного с Воландом (1 серия, минуты 4:13-18:22).

Вопросы для обсуждения после просмотра фрагмента:

1. Какие общие и частные принципы управления и планирования отражены в беседе героев?
2. Нужно ли планировать управленческую деятельность, если всё в жизни настолько неопределённо или предначертано, как говорит Воланд?
3. С кем из героев Вы не согласны, в каких его заявлениях и почему?

Задание по фильму «Собачье сердце»:

Посмотрите фрагмент фильма «Собачье сердце» — беседа профессора Преображенского и доктора Борменталя за обедом (1 серия, минуты 27:33-36:35).

Вопросы для обсуждения после просмотра фрагмента:

1. Опишите портреты героев фрагмента: психологические, нравственные, интеллектуальные характеристики.
2. «Разруха не в клозетах, а в головах» - как можно переформулировать данный тезис применительно к менеджменту?
3. Как проявляется «разруха» в организации?
4. Перечислите все жизненные установки профессора Преображенского, озвученные им в беседе и имеющие отношение к управлению.
5. Что, по мнению профессора Преображенского, нужно делать, чтобы избежать хаоса и неразберихи?

Раздел 3

Тема занятия:

Ценностный подход в управлении

Теоретический материал

Аксиология (от греч. axios «ценный» и logos «учение») - раздел философии, изучающий природу ценностей, их место в реальности и структуру ценностного мира. Также аксиология исследует ценностные аспекты других философских и отдельных научных дисциплин, а в более широком смысле - всего спектра социальной, художественной и религиозной практики, человеческой цивилизации и культуры в целом.

Аксиологический подход

Это методологическая ориентация, при которой явления рассматриваются с точки зрения их ценностного содержания и возможностей удовлетворения потребностей людей. Подход основан на аксиологии - философском учении о ценностях, их структуре, функциях и месте в жизни человека.

Аксиологический подход исходит из того, что ценности выступают не только содержанием деятельности, но и её главной целью и результатом. Он ориентирован на формирование у личности устойчивой системы ценностных ориентаций, определяющей отношение к миру, людям, обществу и самому себе.

В центре внимания - утверждение ценности человеческой жизни, гуманного общения и созидательной деятельности. При этом воспитание рассматривается не как навязывание ценностей, а как помощь в их осознании, усвоении и применении.

Ценностный подход в управлении

Ценностный подход в управлении - направление, где основное внимание уделяется внутренним ценностям и убеждениям: успех компании зависит не только от стратегии и ресурсов, но и от моральных принципов, культуры и отношений между людьми.

Работа с произведением русского искусства в контексте темы занятия

Рис. 5. В. А. Серов. «Девочка с персиками»

Картина «Девочка с персиками». Это одно из первых произведений русского импрессионизма. Работа наполнена солнечным светом, воздухом и свежестью - художник передал живой момент, естественную позу и непосредственность девочки.

Картина неразрывно связана с именем Саввы Ивановича Мамонтова (1841-1918) - промышленника, железнодорожного магната и мецената, в подмосковной усадьбе которого она была создана. Его судьба - один из самых ярких примеров ценностного подхода в управлении: экономическая

эффективность предприятий сочеталась с убеждением, что бизнес существует не только ради прибыли, но и ради человека, культуры и развития страны.

С. И. Мамонтов родился 2 (14) октября 1841 года в Ялуторовске в купеческой семье: его отец, Иван Фёдорович, был одним из пионеров российского железнодорожного строительства. Савва учился в гимназии и на юридическом факультете университета, но настоящими страстями юноши были скульптура и театр. В 1863-1864 годах он жил в Италии и всерьёз занимался скульптурой в Риме, мечтая о карьере художника. Возвращение к семейному делу не погасило этой страсти: искусство стало «второй жизнью» Мамонтова, а предпринимательский талант - средством её воплощения. В 1865 году он женился на Елизавете Григорьевне Сапожниковой, а в 1870 году приобрёл усадьбу Абрамцево, прежде принадлежавшую писателю С. Т. Аксакову.

Возглавив семейное дело, Мамонтов стал одним из крупнейших железнодорожных деятелей России:

- Построил Донецкую каменноугольную железную дорогу, соединившую Донбасс с центром страны и давшую импульс индустриализации целого региона;
- Продлил Северную дорогу до Костромы, Вологды и Архангельска, реализовав идею «северного пути» - независимого выхода российской торговли к Белому морю;
- Развивал вместе с дорогами промышленность - шахты, заводы, портовые проекты, создавая тысячи рабочих мест.

Особенность его бизнес-мышления состоит в том, что дорога строилась не только ради дивиденда, но и как инструмент развития территорий.

Интересные факты о картине «Девочка с персиками»

- В. А. Серову было всего 22 года, когда он написал эту картину. Персики символизируют юность, свежесть и изобилие.
- Это первое произведение, принесшее В. А. Серову широкое признание.
- Картина стала символом новой эпохи в русской живописи - перехода к импрессионизму.

Вопросы для обсуждения и закрепления материала:

1. В чём заключается художественная ценность картины «Девочка с персиками»?
2. Актуальны ли данные ценности в наши дни?
3. Как ценностный подход в управлении отражён в картине?

Рекомендации по проведению занятия:

1. К занятию можно дать домашнее задание обучающимся: подготовить доклады о жизни, деятельности и ценностях русских купцов и предпринимателей (П. М. Третьякова, С. И. Мамонтова, С. Т. Морозова, К. Т. Солдатенкова, Г. Г. Солодовникова, А. А. Бахрушина, М. К. Тенишевой и др.).

   Доклады станут прекрасной информационной базой к теме занятия.
2. В обсуждении темы занятия рекомендуется охарактеризовать исконно русские ценности и сопоставить их с ценностями западных культур.

Раздел 4

Тема занятия:

Лидерство и руководство в управлении человеческими ресурсами

Теоретический материал

Лидерство в менеджменте - способность влиять на людей и направлять их усилия на достижение общих целей организации. Это не административная функция, а многогранный процесс, включающий стратегическое видение, мотивацию и эмоциональный интеллект.

Лидерство может быть:

- Формальным - влияние на людей с позиции занимаемой должности.
- Неформальным - влияние через способности и умения лидера, его авторитет и харизму.

Некоторые функции лидерства в менеджменте

- Организация коллектива - постановка чётких целей, координация общих усилий команды, представление результатов.
- Мотивирование подчинённых - воодушевление на достижение цели и вселение уверенности в собственные силы.
- Представительские функции - лидер отстаивает интересы группы за пределами коллектива, поддерживает равновесие между потребностями группы и возможностями их удовлетворения.

Для эффективного лидера в менеджменте важны, например:

- Эмоциональный интеллект - способность понимать свои эмоции и эмоции окружающих, управлять ими и использовать их для принятия взвешенных решений.

Умение брать ответственность на себя - лидер не перекладывает ответственность на других, а готов принимать решения и нести за них последствия.

Ориентация на результат - лидер умеет расставлять приоритеты, планировать и организовывать процессы так, чтобы эффективно двигаться к результату.

Существует множество стилей лидерства, каждый из которых подходит определённым задачам и типам организаций. Некоторые из них:

- Авторитарный стиль - жёсткий контроль, чёткое подчинение и минимальная инициатива от подчинённых.
- Демократический стиль - вовлечение команды в процесс принятия решений, коллективная ответственность.
- Трансформационное лидерство - ориентация на вдохновение, изменение мышления сотрудников и стратегическое развитие.
- Ситуативное лидерство - гибкость в подходах в зависимости от конкретных обстоятельств.

Современные модели лидерства чаще всего основаны на сочетании нескольких стилей, что позволяет лидеру адаптироваться к изменяющейся среде.

Теории

В менеджменте выделяют, например:

- Теорию лидерства в зависимости от обстоятельств - эффективность лидерства зависит от ситуации, и различные стили лидерства подходят для разных ситуаций.
- Концепцию аутентичного лидерства - подчёркивает важность того, чтобы лидеры были верны себе и своим ценностям и строили аутентичные отношения с последователями.
- Теорию трансформационного лидерства - лидер вдохновляет и мотивирует сотрудников через общее видение, ценности и личный пример, способствуя изменениям и развитию организации.
- Теорию транзакционного лидерства - лидерство основано на системе вознаграждений и санкций; эффективность достигается за счёт чётких задач, контроля и обмена «результат - вознаграждение».
- Теорию харизматического лидерства - влияние лидера обусловлено его личной харизмой, эмоциональной привлекательностью и способностью увлекать последователей.
- Теорию служащего лидерства (servant leadership) - лидер ставит на первое место потребности сотрудников, помогает их развитию и рассматривает руководство как форму служения.
- Поведенческую теорию лидерства - она фокусируется на стиле поведения лидера, а не на врождённых качествах; эффективное лидерство можно развивать через обучение.
- Теорию лидерства на основе черт (trait theory) - она предполагает, что эффективные лидеры обладают определённым набором личностных качеств и характеристик.

Руководство в менеджменте - это процесс, посредством которого руководитель направляет и мотивирует сотрудников на выполнение задач, способствующих достижению целей организации. В широком смысле руководство отождествляется с менеджментом или управлением; его отличительная особенность - формализованный характер.

Методы руководства персоналом - инструменты, помогающие руководителю организовать работу команды и достигать целей компании. Они мотивируют сотрудников и создают среду для раскрытия потенциала каждого.

Выделяют административные, экономические и социально-психологические методы.

Административные методы

Строятся на власти, дисциплине и чётких правилах. Руководитель напрямую управляет сотрудниками через приказы, распоряжения и регламенты. Некоторые административные методы:

Организационные меры - устав компании, штатное расписание, должностные инструкции.

Распорядительные меры - приказы, указания, распоряжения.

Система ответственности - дисциплинарная, материальная и в крайних случаях уголовная.

У административных методов есть ограничения: они могут подавлять инициативу, создавать бюрократию и демотивировать творческих сотрудников. Поэтому в современных компаниях чисто административный подход редко работает сам по себе и чаще применяется в сочетании с другими методами управления.

Экономические методы

Направлены на стимулирование команды через материальные поощрения. Некоторые экономические методы:

- Премии за хорошую работу.
- Штрафы за ошибки или плохо проделанную работу.
- Дополнительные льготы - медицинская страховка, компенсация проезда или мобильной связи.
- Программы лояльности - бонусы за длительный стаж работы, подарки и награды за достижения, специальные условия для участия в корпоративных мероприятиях.

Социально-психологические методы

- Направлены на создание благоприятной рабочей атмосферы, развитие корпоративной культуры и формирование позитивных межличностных отношений в коллективе. Некоторые социально-психологические методы:
- Мотивация и стимулирование - нематериальные формы поощрения, системы признания заслуг, создание условий для карьерного и личностного роста.
- Формирование корпоративной культуры - развитие общих ценностей, норм поведения, традиций, укрепляющих командный дух.
- Развитие коммуникаций - внедрение открытых систем обратной связи, проведение регулярных опросов вовлечённости, развитие горизонтальных связей.
- Командообразование - тренинги, совместные проекты, направленные на сплочение коллектива и улучшение взаимодействия.
- Психологическая поддержка - программы адаптации новых сотрудников, коучинг, менторство, консультирование по вопросам выгорания и стресса.

В современных условиях социально-психологические методы часто применяются в комплексе с экономическими и административными методами управления.

Работа с произведением русского искусства в контексте темы занятия

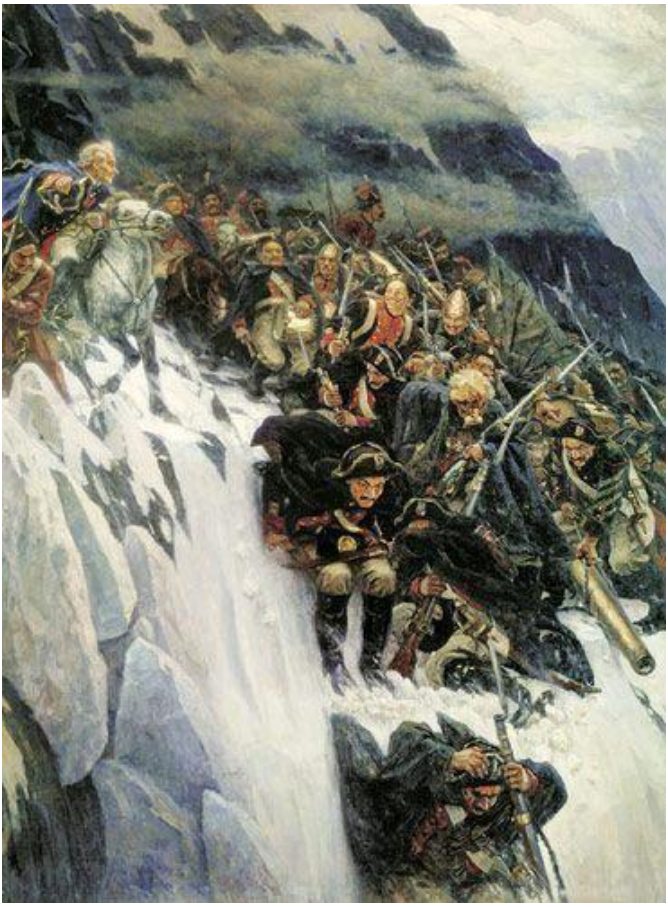

Рис. 6. В. И. Суриков. «Переход Суворова через Альпы»

Картина посвящена героическому походу русской армии под командованием Александра Васильевича Суворова через Альпы в 1799 году во время Итальянского и Швейцарского походов. Это одно из самых известных исторических полотен В. И. Сурикова, где художник сумел передать не только масштаб события, но и силу духа, мужество и единство армии.

Как руководитель, Суворов демонстрировал:

Умение принимать решения и концентрировать силы на решающем направлении. Его стратегия строилась на захвате инициативы, стремительном манёвре и внезапном ударе.

Заботу о подчинённых. Он хорошо знал жизнь солдат, жил в казармах, ел солдатскую пищу, вникал во все подробности армейской жизни.

Умение организовывать снабжение и логистику. В начале карьеры Суворов занимался вопросами снабжения армии, что сформировало его понимание армейской системы.

Интересные факты о картине

В. И. Суриков работал над картиной более трёх лет, собирая материалы, эскизы и изучая документы о походе.

Моделью для А. В. Суворова художник выбрал пожилого казака - чтобы передать энергию, волю и духовную силу полководца.

Для создания горных пейзажей В. И. Суриков ездил на Кавказ и в Альпы, делая этюды со снежных вершин.

Художник писал: «Я хотел показать, как сила духа побеждает стихию».

Картина наполнена символами мужества: суровые лица, развевающиеся знамёна, опасные склоны.

После завершения работа вызвала восторг - её называли гимном русскому духу.

Задание по картине «Переход Суворова через Альпы»:

1. Охарактеризуйте личность А. В. Суворова как лидера с помощью известных вам концепций лидерства.
2. Выберите любой образ героя на картине, кроме А. В. Суворова.
3. Опишите его действия на картине, его эмоции и предположите, каким образом повлиял лидер на его решение действовать именно так.
4. Порассуждайте на тему роли лидерства в успехе компании на примере перехода А. В. Суворова и его войска через Альпы.

Раздел 5

Тема занятия:

Основные идеи теории поколений в управлении человеческими ресурсами

Теоретический материал

Теория поколений У. Штрауса и Н. Хоу - социологическая и историческая концепция, объясняющая развитие общества через смену поколений. Каждое поколение имеет свои ценности, мировоззрение и поведение, сформированные событиями, пережитыми в молодости.

Основные идеи теории

- Каждое поколение формируется под влиянием событий, происходящих в юности (примерно в возрасте 12-25 лет).
- Поколения повторяются в циклах длительностью примерно 80-90 лет (продолжительность человеческой жизни).
- Каждое новое поколение становится реакцией на предыдущее, и четыре поколения сменяют друг друга, образуя один исторический цикл.

Каждое поколение имеет свой архетип:

1. Пророки (Prophets) - идеалисты, формирующие ценности.
2. Кочевники (Nomads) - прагматики, действующие в период кризиса.
3. Герои (Heroes) - коллективисты, строящие новые институты.
4. Художники (Artists) - чувствительные гуманисты, воспитывающиеся после кризиса.

Таблица 1. Перечень поколений

Поколение	Годы рождения	Архетип	Характеристика
Поколение долгожителей	1430-1460	Пророки	Возрождение духовных и культурных ценностей
Реформаторы	1460-1485	Кочевники	Реформаторы, борцы
Поселенцы	1485-1510	Герои	Создатели новых институтов
Барокко	1510-1540	Художники	Восприимчивы к искусству, стабильности
Пуритане	1580-1610	Пророки	Религиозные реформаторы
Революционеры	1740-1760	Пророки	Идеалисты, вдохновители перемен
Поколение Гражданской войны	1820-1840	Герои	Борцы за свободу и справедливость
Миссионеры	1860-1880	Пророки	Идеалисты, сторонники прогресса и реформ
Потерянное поколение	1883-1900	Кочевники	Пережившие Первую мировую войну
Великие	1901-1924	Герои	Патриоты, победители
Безмолвное поколение	1925-1945	Художники	Консервативные, скромные
Беби-бумеры	1945-1964	Пророки	Идеалисты, уверенные, амбициозные
Поколение X	1965-1980	Кочевники	Независимые, скептичные
Поколение Y	1981-1996	Герои	Технологичные, коллективные
Поколение Z	1997-2012	Художники	Цифровые, глобальные, толерантные

Критика теории поколений

Недостаточная научная строгость - теория больше описательная, чем доказательная; нет чётких эмпирических критериев.

Обобщения и стереотипы - внутри одного поколения могут быть огромные различия по странам, культуре и социальному положению.

Американоцентричность - модель Штрауса и Хоу основана на истории США и не всегда корректно переносится на другие страны.

Слишком механистичный подход - не все исторические события можно объяснить цикличностью поколений.

Современные критики отмечают, что цифровизация и ускорение социальных процессов могут разрушить привычный «80-летний цикл».

Работа с произведением русского искусства в контексте темы занятия

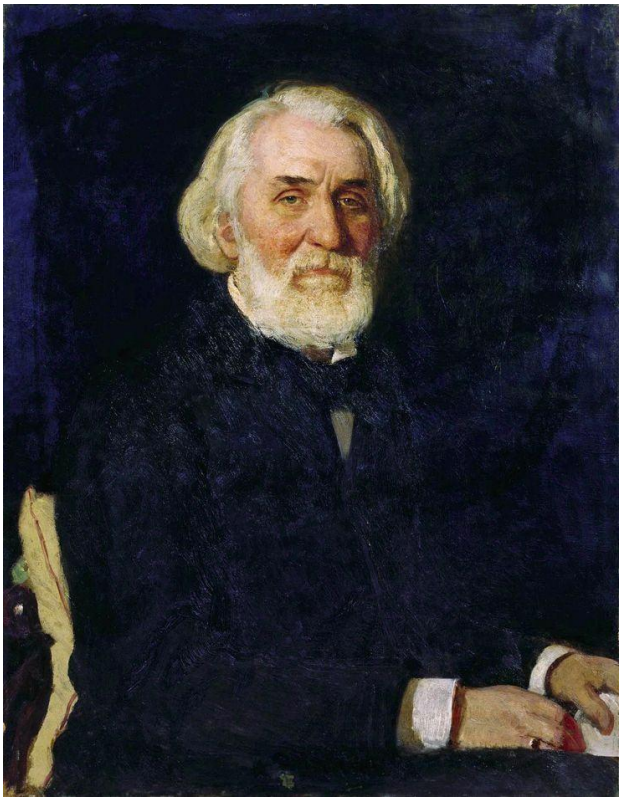

Рис. 7. И. Е. Репин. «Портрет И. С. Тургенева»

«Отцы и дети» - роман Ивана Сергеевича Тургенева, написанный в 1860-1861 годах и впервые опубликованный в 1862 году в журнале «Русский вестник».

Основная тема произведения - конфликт поколений и мировоззрений. В романе затрагиваются темы любви, дружбы, семейных ценностей, нравственности, судьбы народа, поиска смысла жизни, связи человека и природы.

Сюжет разворачивается весной 1859 года, за несколько лет до крестьянской реформы Александра II. Главный герой, студент-медик Евгений Базаров, приезжает в имение своего друга Аркадия Кирсанова. Вскоре Базаров вступает в полемику со старшими Кирсановыми - братьями Николаем и Павлом.

Открытый конфликт разворачивается между Евгением Базаровым и Павлом Петровичем Кирсановым как представителями различных эпох и взглядов. Базаров - нигилист, человек революционных взглядов, хочет быть ближе к народу. Павел Петрович выступает за патриархальный уклад, аристократию, уважение к вере и традициям.

Композиция романа кольцевая: Базаров дважды проходит круг Марьино - город - Никольское - дом родителей. За это время герой развивается, испытывает новые для него эмоции, проходит испытание на прочность убеждений.

Главная мысль романа: разные поколения - «отцы» и «дети» - могут иметь различные взгляды и ценности, но все они подчиняются общим законам природы и психики.

Евгений Базаров (главный герой, нигилист, представитель нового поколения)

Характеристика:

Происходит из семьи мелкопоместных дворян.

Учёный-естествоиспытатель, материалист и рационалист. Скептически относится к искусству, религии, чувствам и авторитетам. Символ «нового человека» - разрушителя старых устоев.

Мировоззрение:

Отрицает идеалы гуманизма и романтизма, проповедует нигилизм - отрицание всех авторитетов.

Противостоит «отцам» - людям, живущим по старым правилам.

Однако его внутренний конфликт проявляется в любви к Одинцовой: чувства рушат его убеждения.

Цитаты:

«Мы действуем, потому что чувствуем, что мы должны действовать. Это наш долг», «Ни во что не верую. И это ли плохо?», «Рафаэль гроша медного не стоит», «Любовь - это форма почти животного влечения...»

Николай Петрович Кирсанов (отец Аркадия, помещик старого типа, «отцы» в конфликте)

Характеристика:

Дворянин либеральных взглядов, человек мягкий, добрый, интеллигентный.

Любит музыку, поэзию, старается идти в ногу со временем, но не теряет старых привычек.

Противопоставлен Базарову как представитель уходящего поколения.

Цитаты:

«Я люблю поэзию, люблю музыку, люблю женщин... Но я не способен отрицать всё, как ты, Евгений».

«Хозяйство - не моё дело, а сердце моё не перестало быть чувствительным».

Павел Петрович Кирсанов (брат Николая, типичный дворянин старой школы)

Характеристика:

Бывший военный, аристократ по духу.

Элегантен, горд, привержен чести, традициям, внешней форме. С презрением относится к грубому, прямолинейному Базарову.

Мировоззрение:

Верит в честь, долг, порядок.

Отрицает нигилизм и не понимает молодое поколение.

Его дуэль с Базаровым символизирует конфликт старого и нового мира.

Цитаты:

«Без принципов жить могут только безнравственные люди».
«Вы всё разрушаете, но что же вы поставите на место?»
«Мы, люди старого поколения, верим в любовь, в честь, в поэзию жизни».

Аркадий Николаевич Кирсанов (сын Николая, ученик Базарова, переходное поколение)

Характеристика:

Молод, добр, искренен, восприимчив.
Под влиянием Базарова временно увлекается нигилизмом, но вскоре понимает, что не может жить отрицанием.
Символ «мостика» между старым и новым.

Мировоззрение:

Сначала отрицает старые идеалы, но затем возвращается к простым человеческим ценностям - любви, семье, хозяйству.

Цитаты:

«Базаров великий человек. Я хочу быть, как он».
«Я не отрекаюсь от отца и не стыжусь его».

Анна Сергеевна Одинцова (богатая вдова, умная и рассудительная женщина)

Характеристика:

Образованная, красивая, рассудительная.
Представительница нового типа — женщина, умеющая мыслить и жить самостоятельно.
Базаров влюбляется в неё, но она боится сильных чувств.

Цитаты:

«Я не люблю, когда жизнь выходит из своих берегов».
«Я слишком люблю покой... Мне страшно перемен».

Екатерина Сергеевна Локтева (Катя; сестра Анны Сергеевны, воплощение искренности и тепла)

Характеристика:

Молодая, скромная, чуткая, добрая.
Находит счастье с Аркадием - это символ гармонии и надежды.

Цитаты:

«Мне нравится, когда всё просто и спокойно».
«Вы добры… и мне с вами легко».

Задание по роману «Отцы и дети»:

1. Выберите и опишите двух любых героев романа с точки зрения теории поколений Штрауса и Хоу, учитывая годы их жизни.
2. «Перенесите» этих героев романа в наши дни, придумайте управленческий кейс с их участием в рабочем конфликте, причиной которого прямо или косвенно послужили поколенческие различия.
3. Придумайте диалоги между этими героями в рамках вашего кейса и разыграйте сценку.

Вопросы для обсуждения и закрепления материала:

1. С какими элементами критики теории поколений вы согласны, а с какими - нет?
2. Как современный менеджер может применять теорию поколений в своей деятельности и зачем?

Раздел 6

Тема занятия:

Управление командой

Теоретический материал

Управление включает в себя разработку планов, назначение ответственности, оценку прогресса, контроль качества и обеспечение эффективной коммуникации внутри команды.

Управление командой - это процесс руководства и организации работы группы людей, чтобы достичь общих целей и задач. Как правило, этим занимается руководитель (менеджер) или несколько руководителей.

Некоторые цели управления командой:

- Достижение измеримых бизнес-результатов через совместную работу.
- Максимальное раскрытие потенциала каждого члена команды.
- Формирование продуктивной рабочей среды и культуры сотрудничества.

Некоторые принципы эффективного управления командой:

- Чёткая постановка целей и задач - они должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени (SMART).
- Развитие доверия и открытой коммуникации - руководитель должен уметь правильно выражать свои мысли, честно отвечать на волнующие команду вопросы.
- Учёт индивидуальных особенностей участников - к каждому члену команды нужно найти индивидуальный подход.
- Регулярная обратная связь и поддержка - сотрудникам важно дать понять, что они ценны для команды: их замечают, их слушают и поддерживают.

Для управления командой используют, например:

- Таск-менеджеры - системы управления задачами, которые позволяют структурировать работу, отслеживать прогресс и контролировать сроки.
- Roadmap (дорожная карта проекта) - визуализация плана работ команды: проекты, основные этапы, сроки и ответственные.

- Инструменты для коммуникации - встречи, мессенджеры.

Модель командных ролей по Белбину - это концепция, разработанная Мередитом Белбином, которая описывает роли, которые люди играют в командах. М. Белбин выделил 9 ключевых ролей, которые можно разделить на три основные категории: ориентированные на действие, ориентированные на людей и ориентированные на мышление.

Суть модели: сильная команда состоит не из одинаково умелых специалистов, а из людей, которые дополняют друг друга своим поведением и функциями. При этом один человек может совмещать несколько ролей, но не более двух-трёх доминирующих.

Действие

- Сосредоточены на выполнении задач и продвижении работы команды.
- Исполнитель - превращает идеи в реальные планы и действия.
- Доводчик - скрупулёзен, внимателен к деталям, стремится доводить работу до идеала.
- Предприниматель - энергичен, решителен, готов преодолевать препятствия.

Люди

- Сосредоточены на взаимодействии между членами команды.
- Координатор - руководит коллективом, распределяет задачи, вдохновляет и направляет других.
- Командный игрок - поддерживает командный дух и налаживает взаимодействие между участниками. Часто выступает посредником в конфликтах.
- Исследователь ресурсов - общителен, полон энтузиазма, умеет находить новые возможности и внешние ресурсы.

Мышление

- Сосредоточены на анализе, идеях и стратегии.
- Генератор идей - предлагает новые идеи, не боится нестандартных решений и сложных проблем.
- Аналитик - оценивает варианты, выстраивает стратегии.
- Специалист - обладает узкоспециализированными знаниями.

Работа с произведением русского искусства в контексте темы занятия

Рис. 8. И. К. Айвазовский. «Радуга»

Картина «Радуга» - одно из самых известных произведений И. К. Айвазовского, созданное в период его зрелого творчества.

На полотне изображено море после страшной бури. Вдали - обломки корабля, тонущие люди и корабельная шлюпка, к которой направляются выжившие. Над этим драматическим пейзажем - яркая радуга, символ надежды и возрождения.

Главная тема картины - борьба человека со стихией и вера в спасение.

И. К. Айвазовский виртуозно передаёт движение воды, игру света, сочетая трагизм и величие природы с духовным оптимизмом.

И. К. Айвазовский писал море «на одном дыхании» - за несколько дней, почти не делая набросков.

Картина «Радуга» - кульминация «морских трагедий» художника, где стихия и человек достигают предела противостояния.

В Третьяковской галерее картина занимает одно из центральных мест среди морских пейзажей XIX века.

Задание по картине «Радуга»:

1. Разделитесь на мини-группы.
2. Подумайте, какая ситуация из современной компании могла бы стать метафорой шторма, изображённого на картине.
3. Опишите эту ситуацию и распределите роли в команде.

Раздел 7

Тема занятия:

Управленческие коммуникации

Теоретический материал

Управленческие коммуникации - это процесс обмена информацией между руководителем, сотрудниками и подразделениями организации, обеспечивающий координацию деятельности и достижение поставленных целей.

Коммуникация является одной из ключевых функций управления: через коммуникационные процессы осуществляются постановка задач, принятие решений, контроль результатов, распределение обязанностей, формирование корпоративной культуры и поддержание социально-психологического климата в коллективе.

Эффективная система коммуникаций позволяет организации функционировать как единое целое. Нарушение коммуникационных процессов приводит к конфликтам, снижению мотивации персонала, росту неопределённости и ухудшению качества управленческих решений.

Основные функции управленческих коммуникаций:

Информационная функция

Связана с передачей информации внутри организации. Руководитель доносит до сотрудников цели, задачи, требования, изменения и результаты деятельности.

Координационная функция

Обеспечивает согласованность действий подразделений и сотрудников при выполнении совместной работы.

Мотивационная функция

Позволяет воздействовать на поведение персонала через обратную связь, признание достижений, поддержку и вовлечение сотрудников в деятельность организации.

Контрольная функция

Коммуникации позволяют руководителю оценивать выполнение задач, получать обратную связь и своевременно корректировать деятельность персонала.

В организации выделяют несколько видов коммуникаций.

Вертикальные коммуникации

Связаны с передачей информации между различными уровнями управления.

Выделяют:

- Нисходящие коммуникации - передача распоряжений, инструкций и решений от руководства к сотрудникам;
- Восходящие коммуникации - обратная связь от персонала к руководителям.

Горизонтальные коммуникации

Возникают между сотрудниками или подразделениями одного уровня и обеспечивают координацию совместной деятельности.

Формальные коммуникации

Закреплены организационной структурой, регламентами, должностными инструкциями и официальными каналами взаимодействия.

Неформальные коммуникации

Возникают естественным образом в процессе межличностного общения сотрудников и оказывают существенное влияние на психологическую атмосферу в коллективе.

Коммуникационный процесс включает следующие элементы:

- Отправитель информации;
- Сообщение;
- Канал передачи;
- Получатель;
- Обратная связь.
- Серьёзное влияние на эффективность коммуникаций оказывают коммуникационные барьеры.

Основные барьеры коммуникации:

- Эмоциональные;
- Смысловые;
- Статусные;
- Культурные;
- Технические.

Для эффективной управленческой коммуникации руководителю важно:

- Ясно и структурированно формулировать мысли;
- Владеть навыками активного слушания;
- Учитывать эмоциональное состояние собеседника;
- Использовать невербальные средства общения;
- Поддерживать атмосферу доверия и уважения;
- Обеспечивать качественную обратную связь.

Современный менеджмент рассматривает коммуникацию не только как канал передачи информации, но и как инструмент лидерства, влияния и формирования организационной культуры.

Работа с произведением русского искусства в контексте темы занятия

Рис. 9. В. Г. Перов. «Охотники на привале»

Картина Василия Григорьевича Перова «Охотники на привале» написана в 1871 году и является одним из наиболее известных произведений русского бытового реализма.

На полотне изображены трое охотников, отдыхающих после охоты. Центральный персонаж эмоционально рассказывает историю, активно жестикулируя и стремясь вовлечь собеседников в повествование. Один из слушателей внимательно воспринимает рассказ, тогда как другой относится к услышанному с иронией и недоверием.

Главное внимание художник уделяет не охоте, а особенностям человеческого общения, эмоциональному взаимодействию и психологическим реакциям собеседников.

Картина позволяет рассматривать различные аспекты управленческой коммуникации:

- Эмоциональное воздействие;
- Убеждение;
- Невербальную коммуникацию;
- Восприятие информации;
- Доверие и критическое отношение к сообщению;
- Влияние личности коммуникатора на аудиторию.

Произведение демонстрирует, что эффективность коммуникации зависит не только от содержания информации, но и от эмоциональной подачи, особенностей личности говорящего и готовности аудитории воспринимать сообщение.

Описание сюжета картины

Один из героев эмоционально рассказывает историю о произошедшем на охоте событии. Его поза, мимика и жесты свидетельствуют о высокой вовлечённости в рассказ и стремлении произвести впечатление на слушателей.

Второй персонаж внимательно слушает рассказчика и полностью погружён в беседу.

Третий охотник относится к услышанному скептически, что выражается в его улыбке и ироничном взгляде.

Интересные факты

Художник показывает разные модели восприятия информации и особенности межличностной коммуникации.

На картине почти нет добычи после охоты.

- Охотник слева рассказывает невероятную охотничью байку.

- Художник специально передал эмоции через мимику героев.
- Картина написана более 150 лет назад.
- Сюжет картины основан на обычном разговоре друзей.
- Улыбка охотника в центре намекает: рассказчик явно преувеличивает события.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите коммуникационные роли каждого героя картины.
2. Какие элементы невербальной коммуникации использует рассказчик?
3. Какие эмоциональные реакции демонстрируют слушатели?
4. Как на восприятие информации влияет личность коммуникатора?
5. Какие коммуникационные барьеры можно увидеть в данной сцене?

Задание по картине «Охотники на привале»:

Придумайте управленческий кейс, в котором руководитель взаимодействует с сотрудниками, по-разному воспринимающими информацию.

Раздел 8

Тема занятия:

Реакции персонала на управленческое воздействие

Теоретический материал

Управленческое воздействие - это совокупность методов, решений и действий руководителя, направленных на изменение поведения сотрудников, обеспечение эффективного функционирования системы управления и достижение целей организации.

Любое управленческое решение затрагивает интересы персонала и вызывает определённую реакцию сотрудников. Характер реакции зависит от организационной культуры, уровня доверия к руководству, качества коммуникаций, степени вовлечённости работников и их личностных особенностей.

Реакции персонала рассматриваются современным менеджментом как значимый индикатор качества управления организацией.

Реакции сотрудников на управленческое воздействие могут существенно различаться.

Позитивные реакции

Проявляются в поддержке управленческих решений и готовности участвовать в изменениях.

К позитивным реакциям относятся:

- Принятие изменений;
- Инициативность;
- Вовлечённость;
- Поддержка руководства.

Позитивная реакция чаще возникает в организациях с высоким уровнем доверия и эффективной системой внутренних коммуникаций.

Негативные реакции

Возникают при несогласии сотрудников с управленческими решениями или недостаточном уровне доверия к руководству.

К негативным реакциям относятся:

- Сопротивление изменениям;
- Скрытый саботаж;
- Тревожность;
- Распространение негативных настроений;

- Формирование неформальной оппозиции.

Сопротивление персонала считается одной из наиболее распространённых проблем управления организационными изменениями.

Нейтральные реакции

Связаны с выжидательной позицией сотрудников. Они проявляются в:

- Формальном выполнении требований;
- Осторожном наблюдении;
- Отсутствии инициативы;
- Ожидании результатов преобразований.

Нейтральная реакция часто возникает в условиях недостатка информации или неопределённости.

- Основные причины сопротивления изменениям:
- Страх неизвестности;
- Отсутствие доверия к руководству;
- Опасение роста нагрузки;
- Угроза сложившемуся укладу работы;
- Негативный опыт прошлых изменений.

Для снижения сопротивления персонала используются:

- Прозрачная коммуникация;
- Вовлечение сотрудников в процесс изменений;
- Обучение и поддержка персонала;
- Объяснение целей и смысла преобразований;
- Развитие организационного доверия;
- Постепенное внедрение изменений.

Работа с произведением русского искусства в контексте темы занятия

Рис. 10. В. И. Суриков. «Боярыня Морозова»

Картина Василия Ивановича Сурикова «Боярыня Морозова» написана в 1887 году и посвящена событиям церковного раскола XVII века.

На полотне изображена боярыня Феодосия Морозова - убеждённая сторонница старообрядчества, которую после ареста везут в заточение.

Главная героиня сохраняет твёрдость убеждений, несмотря на давление власти, общественное осуждение и угрозу наказания. Особое внимание художник уделяет реакции окружающих людей. Толпа по-разному воспринимает происходящее: одни поддерживают Морозову, другие испытывают страх, третьи насмехаются или сохраняют безразличие.

Картина позволяет рассматривать различные реакции людей на сильное управленческое, идеологическое и эмоциональное воздействие:

- Сопротивление внешнему давлению.
- Влияние убеждений на поведение человека.
- Групповую динамику.

Эмоциональное заражение.

Различные формы реакции коллектива на изменения и власть.

Описание сюжета картины

Художник показывает, что одинаковое воздействие может вызывать у людей противоположные реакции в зависимости от их ценностей, убеждений и внутреннего состояния.

Картина «Боярыня Морозова» изображает реальный исторический эпизод XVII века, связанный с церковным расколом в России. После реформ патриарха Никона часть верующих не приняла изменения церковных обрядов и стала придерживаться старых традиций. Одной из самых известных сторонниц старообрядчества была боярыня Феодосия Морозова.

На картине показан момент её ареста: Морозову везут по заснеженной московской улице под стражей к месту заключения.

Несмотря на тяжёлое положение, героиня не сломлена и демонстрирует силу духа, стойкость и преданность своим убеждениям. Поднятая рука с двуперстием - старообрядческий жест крестного знамения - символизирует её верность вере и отказ отречься от своих взглядов.

Большое значение в композиции имеет толпа окружающих людей. Реакции людей различны: одни сочувствуют Морозовой, другие удивлены, некоторые относятся к происходящему равнодушно или осуждают её. Через это художник показывает раскол общества того времени. Картина передаёт не только судьбу одного человека, но и драматический исторический конфликт, затронувший всю Россию.

Каждый персонаж реагирует на происходящее по-разному:

- С сочувствием;
- Со страхом;
- С насмешкой;
- С интересом;
- С безразличием.

Художник показывает сложность человеческих реакций на давление системы, перемены и конфликт между личностью и властью.

Интересные факты

- В. И. Суриков работал над картиной несколько лет. Художник тщательно изучал исторические документы и старообрядческие традиции.
- Размер полотна превышает пять метров в ширину.
- Для создания персонажей использовались многочисленные натурщики.
- Картина считается одним из крупнейших произведений русского исторического жанра.
- Жест двуперстия символизирует верность убеждениям и внутреннюю стойкость.
- Полотно хранится в Государственной Третьяковской галерее.

Рис. 11. Фрагменты картины В. И. Сурикова «Боярыня Морозова»

Вопросы для обсуждения:

1. Какие типы реакций изображены на картине?
2. Какие эмоции испытывают персонажи произведения?
3. Почему люди по-разному реагируют на изменения?
4. Какие формы сопротивления можно увидеть в поведении героев картины?
5. Как недостаток доверия влияет на реакцию сотрудников в организации?
6. Какие ошибки руководства способны усилить сопротивление персонала?
7. Какие методы помогают снизить сопротивление сотрудников изменениям?
8. Как руководителю сохранить баланс между жёсткостью управления и уважительным отношением к персоналу?

Задание по картине «Боярыня Морозова»:

Придумайте современный организационный кейс, связанный с внедрением непопулярных изменений в компании.

Раздел 9

Тема занятия:

Бизнес-ориентированный подход в управлении

Теоретический материал

Бизнес-ориентированный подход в управлении - это модель управления организацией, при которой все решения, процессы и инициативы оцениваются через их влияние на бизнес-результат: прибыль, рост, эффективность, устойчивость и ценность для клиента.

Главный принцип:

Любое действие в компании должно отвечать на вопрос: «Как это влияет на бизнес-результат?»

Если влияния нет - действие пересматривается или исключается.

Основные принципы

Ориентация на результат

Фокус смещён с выполнения процессов на достижение конкретного результата (деньги, рост, снижение затрат).

Управление через данные

Решения принимаются на основе метрик:

- KPI (ключевые показатели эффективности);
- Финансовые показатели;
- Аналитика поведения клиентов.

Создание ценности

Каждый процесс должен создавать ценность:

- Для клиента (удобство, качество, скорость);
- Для бизнеса (выручка, маржа, удержание).

Гибкость и адаптация

Быстрая проверка гипотез и корректировка решений вместо жёстких долгих планов.

Приоритет эффективности ресурсов

Ресурсы (время, деньги, люди) направляются туда, где максимальная отдача.

Структура управления

Стратегический уровень
Определяет:

- Цели бизнеса;
- Позиционирование;
- Ключевые направления роста.

Тактический уровень

Определяет:

- Планы проектов;
- Продуктовые и операционные решения;
- Распределение ресурсов.

Операционный уровень

Определяет:

- Ежедневное выполнение задач;
- Контроль KPI;
- Выполнение процессов.

Инструменты подхода

- Системы KPI и OKR;
- BI-аналитика (дашборды);
- Agile, Scrum и Kanban;
- Lean Startup (тестирование гипотез) и Customer Development.

Отличие бизнес-ориентированного подхода от классического управления

Классическая модель управления строится преимущественно на строгом соблюдении установленных процедур, правил и иерархии. Основное внимание уделяется выполнению задач в соответствии с инструкциями и регламентами; решения, как правило, принимаются руководством на основе опыта, интуиции или сложившейся системы подчинённости. Сотрудники в такой модели ориентированы на исполнение своих функций, даже если процессы не обеспечивают максимальной

эффективности бизнеса. Внедрение изменений происходит медленно, поскольку требует многоуровневых согласований.

Бизнес-ориентированная модель управления, напротив, нацелена на достижение конкретных результатов и создание ценности для компании. Критерием оценки служит влияние действий на ключевые показатели деятельности: прибыль, темпы роста, издержки, качество продукта и удовлетворённость клиентов. Решения принимаются на основе анализа данных и оценки ожидаемого результата. Модель предполагает гибкость, быстрое реагирование на изменения рынка и постоянное совершенствование процессов.

Таким образом, ключевое различие состоит в том, что классическое управление концентрируется на соблюдении порядка и выполнении процедур, тогда как бизнес-ориентированный подход - на достижении измеримого результата и повышении эффективности деятельности организации.

Работа с произведением русского искусства в контексте темы занятия

Рис. 12. Иллюстративный портрет А. П. Чехова

«Вишнёвый сад» - последняя пьеса Антона Павловича Чехова, написанная в 1903 году.

Произведение посвящено разрушению старого уклада жизни и наступлению новой исторической эпохи.

Главные герои пьесы - помещица Любовь Андреевна Раневская, её брат Леонид Андреевич Гаев, купец Ермолай Алексеевич Лопахин и другие жители усадьбы.

Вишнёвый сад становится символом прошлого, которое герои пытаются сохранить, несмотря на объективные изменения окружающей действительности.

Лопахин предлагает рациональный способ решения кризиса - разделить землю на дачные участки и сдавать их в аренду. Однако владельцы усадьбы оказываются психологически не готовы к изменениям и продолжают жить воспоминаниями о прошлом.

Произведение позволяет анализировать:

- Управление организационными изменениями;
- Кризис лидерства;
- Сопротивление трансформации;
- Различия управленческого мышления;
- Проблемы адаптации персонала к новым условиям.

Пьеса демонстрирует, что неспособность своевременно адаптироваться к изменениям может привести организацию к кризису и утрате устойчивости.

Описание сюжета произведения

Семья Л. А. Раневской возвращается в родовое имение, которое находится на грани продажи за долги.

Несмотря на тяжёлое финансовое положение, владельцы усадьбы не способны отказаться от привычного образа жизни и принять необходимость серьёзных изменений.

Е. А. Лопахин предлагает практический план спасения имения, однако герои не готовы реализовать предложенные преобразования.

В результате вишнёвый сад продаётся с аукциона.

Финал произведения символизирует завершение старой эпохи и неизбежность социальных и организационных изменений.

Интересные факты

1. «Вишнёвый сад» - последняя пьеса А. П. Чехова.
2. Сам А. П. Чехов называл произведение комедией.
3. Образ вишнёвого сада символизирует уходящую эпоху.
4. Е. А. Лопахин считается одним из самых сложных и противоречивых героев русской литературы.
5. В пьесе практически отсутствует «идеальный герой».
6. Произведение часто рассматривается как символ кризиса управления и неспособности адаптироваться к изменениям.
7. Пьеса остаётся актуальной с точки зрения организационной психологии и управления изменениями.

Визуальные фрагменты

- Образ вишнёвого сада.
- Любовь Андреевна Раневская.
- Ермолай Лопахин.
- Сцена продажи имения.

Рис. 13. Иллюстративный коллаж по пьесе А. П. Чехова «Вишнёвый сад»: Любовь Андреевна Раневская, Ермолай Алексеевич Лопахин, усадьба и вишнёвый сад

Вопросы для обсуждения:

1. Можно ли считать Е. А. Лопахина примером человека с бизнес-ориентированным мышлением? Почему?
2. Какие решения предлагал Лопахин для сохранения имения, и насколько они были рациональны с экономической точки зрения?
3. Почему Л. А. Раневская и Л. А. Гаев не смогли эффективно управлять своим имуществом?
4. Что в пьесе оказывается важнее для героев: эмоциональная ценность или экономическая выгода?
5. Какое решение принял бы современный руководитель, использующий бизнес-ориентированный подход, оказавшись на месте владельцев вишнёвого сада?

6. Можно ли считать вырубку сада эффективным управленческим решением? Какие плюсы и минусы у такого решения?

Задание по пьесе «Вишнёвый сад»:

Представьте, что вы являетесь консультантами по управлению и должны помочь владельцам имения из «Вишнёвого сада» сохранить имущество, используя бизнес-ориентированный подход.

Необходимо:

1. Определить основные проблемы управления в имении.
2. Выделить ошибки, допущенные героями произведения.
3. Предложить минимум три управленческих решения для улучшения ситуации.
4. Объяснить, как предложенные решения повлияют на эффективность и доходность.
5. Сделать вывод о том, можно ли было избежать продажи имения.

Раздел 10

Тема занятия:

Управление конфликтами в организации

Теоретический материал

Конфликт в организации - это столкновение интересов, целей, ценностей, взглядов или способов поведения между сотрудниками, группами или руководителями в процессе профессиональной деятельности.

Конфликты представляют собой естественную часть организационной жизни: они возникают вследствие различий в интересах, распределении ресурсов, особенностях личности, управленческих подходах и системе коммуникаций.

Современный менеджмент рассматривает конфликт не только как источник напряжения, но и как потенциальный фактор развития организации. Грамотное управление конфликтами позволяет выявлять скрытые проблемы, совершенствовать организационные процессы и повышать качество управленческих решений.

В зависимости от характера взаимодействия выделяют несколько видов конфликтов:

Внутриличностный конфликт

Связан с внутренними противоречиями человека, несовпадением личных целей, ценностей и требований организации.

Межличностный конфликт

Возникает между двумя сотрудниками в результате различия интересов, взглядов, стилей поведения или борьбы за влияние.

Межгрупповой конфликт

Связан с противоречиями между подразделениями, рабочими группами или неформальными объединениями внутри организации.

Организационный конфликт

Возникает вследствие недостатков организационной структуры, системы управления, распределения ресурсов или неэффективных коммуникаций.

Основные причины конфликтов

- Различие целей и интересов;
- Недостаток коммуникации;
- Личностные особенности сотрудников;
- Борьба за власть и влияние;
- Различие ценностей;
- Высокая конкуренция внутри организации;
- Неясность распределения обязанностей.

Конфликт проходит несколько этапов развития:

- Осознание конфликта участниками;
- Открытое конфликтное взаимодействие;
- Разрешение или углубление конфликта;
- Последствия конфликта.

Для управления конфликтами используются различные стратегии поведения:

Соперничество

Стремление добиться собственных интересов независимо от позиции другой стороны.

Сотрудничество

Поиск решения, удовлетворяющего интересы всех участников конфликта.

Компромисс

Взаимные уступки сторон ради достижения приемлемого решения.

Избегание

Уход от открытого разрешения конфликта.

Приспособление

Отказ от собственных интересов ради сохранения отношений или стабильности.

Эффективное управление конфликтами позволяет:

- Улучшать коммуникации;
- Выявлять скрытые проблемы организации;

- Повышать качество решений;
- Укреплять командное взаимодействие;
- Снижать уровень напряжённости;
- Развивать организационную культуру.

Современный руководитель должен уметь своевременно выявлять причины конфликта, анализировать поведение участников и выбирать оптимальные методы его разрешения.

Алгоритм действий руководителя при разрешении конфликта:

Определить суть конфликта - выявить причины разногласий и интересы сторон.

Выслушать участников - дать каждой стороне возможность аргументировать свою позицию.

Проанализировать последствия - оценить влияние конфликта на коллектив и результаты работы.

Выбрать стратегию разрешения - сотрудничество, компромисс, уступка, избегание или соперничество.

Принять управленческое решение - согласовать действия, направленные на восстановление эффективного взаимодействия.

Таким образом, конфликт в организации следует рассматривать не только как проблему, но и как возможность для развития коллектива и совершенствования управленческих процессов.

Работа с произведением русского искусства в контексте темы занятия

Рис. 14. Иллюстративный портрет М. Ю. Лермонтова

«Герой нашего времени» - психологический роман Михаила Юрьевича Лермонтова, опубликованный в 1840 году.

Главный герой произведения - Григорий Александрович Печорин.

Роман состоит из нескольких частей, раскрывающих личность героя через его отношения с окружающими людьми и различные конфликтные ситуации.

Г. А. Печорин - умный, образованный и харизматичный человек, обладающий сильным влиянием на окружающих. Однако его эмоциональная холодность, склонность к манипуляциям и внутренние противоречия становятся причиной многочисленных конфликтов.

Особенно ярко конфликт проявляется в отношениях Печорина и Грушницкого.

Произведение позволяет анализировать:

- Межличностные конфликты;
- Борьбу за влияние;
- Лидерство;
- Манипулятивное поведение;
- Эмоциональное давление;
- Токсичное взаимодействие внутри коллектива.

Лермонтов показывает, как личностные особенности человека способны влиять на атмосферу внутри группы и приводить к разрушительным последствиям.

Описание сюжета произведения

Г. А. Печорин постоянно вступает в сложные отношения с окружающими людьми.

Он стремится контролировать ситуацию, воздействовать на чувства других людей и сохранять психологическое превосходство.

Конфликт между Г. А. Печориным и Грушницким развивается постепенно - от скрытого соперничества к открытому противостоянию.

Грушницкий стремится выглядеть значительным и романтическим героем, тогда как Печорин видит неискренность его поведения и относится к нему с иронией и превосходством.

Взаимные психологические провокации приводят конфликт к трагической дуэли.

Произведение показывает, как неразрешённые противоречия, борьба за статус и отсутствие конструктивной коммуникации способны привести к разрушительным последствиям.

Интересные факты

1. «Герой нашего времени» считается первым психологическим романом в русской литературе. Образ Г. А. Печорина стал символом «лишнего человека».
2. Композиция романа нарушает хронологическую последовательность событий.
3. Дуэль Печорина и Грушницкого является одним из самых известных конфликтов русской литературы.
4. М. Ю. Лермонтов исследует внутренние причины конфликтного поведения человека.

5. Многие черты Г. А. Печорина исследователи связывают с личностью самого автора.
6. Произведение остаётся актуальным с точки зрения психологии личности и конфликтологии.

Визуальные фрагменты

- Образ Печорина.
- Образ Грушницкого.
- Сцена дуэли.

Рис. 15. Иллюстративный коллаж по роману М. Ю. Лермонтова «Герой нашего времени»: Григорий Александрович Печорин, Грушницкий и сцена дуэли

Вопросы для обсуждения:

1. Какие виды конфликтов представлены в романе?
2. Почему Г. А. Печорин часто становится источником конфликтных ситуаций?
3. Какие причины лежат в основе конфликта между Г. А. Печориным и Грушницким?
4. Какие стратегии поведения в конфликте используют герои произведения?
5. Какие признаки токсичного лидерства проявляются в поведении Г. А. Печорина?
6. Как недостаток конструктивной коммуникации влияет на развитие конфликта?

7. Какие последствия для коллектива может иметь токсичное поведение руководителя?
8. Какие методы управления конфликтами могли бы предотвратить развитие ситуации в романе?

Задание по роману «Герой нашего времени»:

1. Студентам необходимо разделиться на мини-группы и разработать краткую ситуационную сценку, отражающую конфликтную ситуацию, характерную для современной управленческой практики или деятельности современной организации.
2. В рамках сценки необходимо продемонстрировать одну из стратегий выхода из конфликта. Ситуация должна быть реалистичной, логически завершённой и позволять зрителям определить, какая именно стратегия была использована участниками конфликта.
3. После представления каждой сценки остальные студенты анализируют продемонстрированную ситуацию, определяют стратегию разрешения конфликта и аргументируют свой ответ, объясняя, какие признаки указывают именно на данную стратегию.

Раздел 11

Тема занятия:

Мотивация персонала современной организации

Теоретический материал

Мотивация персонала - это процесс побуждения сотрудников к эффективной профессиональной деятельности для достижения целей организации и удовлетворения собственных потребностей.

Система мотивации существенно влияет на производительность труда, вовлечённость сотрудников, лояльность персонала и устойчивость организации в целом.

Мотивация рассматривается современным менеджментом как один из ключевых инструментов управления человеческими ресурсами.

Теории мотивации

Иерархия потребностей А. Маслоу

Потребности человека расположены в виде пирамиды:

- Физиологические потребности;
- Безопасность;
- Социальные потребности;
- Уважение;
- Самореализация.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Разделяет факторы на:

Гигиенические факторы (зарплата, условия труда) предотвращают неудовлетворённость;

Мотивационные факторы (достижения, признание) создают удовлетворённость.

Теория ожиданий В. Врума

Мотивация зависит от трёх ожиданий:

- Усилия → результат;
- Результат → вознаграждение;
- Ценность вознаграждения.

Теория справедливости Дж. Адамса

Люди сравнивают свой вклад и вознаграждение с вкладом и вознаграждением других.

Теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда

У человека доминируют три потребности:

- Достижение;
- Власть;
- Принадлежность.

Теория X и Y Д. МакГрегора

- Теория X: люди ленивы, их нужно контролировать;
- Теория Y: люди хотят работать и развиваться.

Теория ERG К. Альдерфера

Упрощённая версия Маслоу:

- Существование;
- Связь;
- Рост.

Модель Портера-Лоулера

Мотивация = усилия + способности + восприятие роли → результат → вознаграждение → удовлетворённость.

Одной из наиболее известных отечественных концепций трудовой мотивации является типологическая модель Владимира Ивановича Герчикова.

Типологическая теория мотивации В. И. Герчикова основана на представлении о том, что сотрудники обладают различными доминирующими мотивационными типами, определяющими их отношение к труду, профессиональному развитию, ответственности и системе вознаграждения.

Согласно данной теории выделяют пять основных мотивационных типов:

- Инструментальный;
- Профессиональный;
- Патриотический;
- Хозяйский;
- Избегательный.

В основе концепции В. И. Герчикова лежит предположение о том, что эффективность трудовой деятельности во многом зависит от соответствия применяемых методов стимулирования преобладающим мотивам работников. В отличие от универсальных подходов к мотивации персонала, данная теория предполагает дифференцированный подход к управлению сотрудниками. Каждый мотивационный тип характеризуется специфическим набором потребностей, ценностей и ожиданий от трудовой деятельности, поэтому одни и те же стимулы могут оказывать различное влияние на разных работников. Использование типологической модели позволяет не только повысить эффективность системы мотивации, но и улучшить процессы подбора персонала, распределения обязанностей, формирования кадрового резерва и развития сотрудников.

Особенностью типологической модели В. И. Герчикова является выделение не только конструктивных мотивационных типов (инструментального, профессионального, патриотического и хозяйского), но и избегательного типа, который характеризуется низкой заинтересованностью в труде и стремлением минимизировать затрачиваемые усилия. Такое разделение позволяет более объективно оценивать мотивационную структуру персонала и учитывать возможные риски снижения трудовой активности при разработке системы управления человеческими ресурсами.

Понимание мотивационного типа сотрудника позволяет руководителю:

- Эффективнее распределять задачи.
- Выстраивать систему стимулирования.
- Повышать вовлечённость персонала.
- Снижать уровень демотивации.
- Формировать устойчивую команду.

Инструментальный тип

Сотрудники инструментального типа ориентированы прежде всего на материальное вознаграждение.

Для них наиболее важны:

- Заработная плата;
- Бонусы;
- Премии;
- Материальные преимущества;
- Чёткая связь между результатом и вознаграждением.

Такие сотрудники хорошо реагируют на системы KPI, процентные схемы оплаты и понятные критерии оценки результатов.

Профессиональный тип

Для сотрудников профессионального типа важнейшей ценностью является содержание работы и возможность профессионального развития.

- Для них значимы:
- Сложные задачи;
- Развитие компетенций;
- Признание профессионализма;
- Возможность самореализации;
- Высокий уровень экспертизы.

Подобные сотрудники особенно чувствительны к качеству профессиональной среды и уровню управленческой компетентности руководителя.

Патриотический тип

Сотрудники патриотического типа ориентированы на коллектив, ценности организации и общественную значимость деятельности.

Для них важны:

- Чувство принадлежности.
- Общая цель.
- Доверие внутри коллектива.
- Моральное признание.
- Возможность приносить пользу обществу.

Хозяйский тип

Такие сотрудники часто проявляют высокую лояльность организации.

Сотрудники хозяйского типа стремятся к самостоятельности, ответственности и контролю над результатом своей деятельности.

- Для них характерны:
- Инициативность;
- Независимость;
- Готовность брать ответственность;
- Стремление влиять на процессы;
- Ориентация на конечный результат.

Подобные сотрудники наиболее эффективно проявляют себя в условиях высокой автономии.

Работа с произведением русского искусства в контексте темы занятия

Рис. 16. Герои произведений русских писателей (слева направо, сверху вниз): Павел Иванович Чичиков — «Мёртвые души» Н. В. Гоголя; Фёдор Григорьевич Углов — «Сердце хирурга» Ф. Г. Углова; Пётр Андреевич Гринёв — «Капитанская дочка» А. С. Пушкина; Остап Бендер — «Двенадцать стульев» И. Ильфа и Е. Петрова; Аркадий Макарович Долгорукий — «Подросток» Ф. М. Достоевского

Описание произведений для обсуждения и критического анализа

Инструментальный тип

Павел Иванович Чичиков является примером инструментального мотивационного типа. Главной движущей силой его деятельности выступает материальная выгода и стремление к социальному успеху.

Чичиков:

- Ориентирован на результат;
- Прагматичен;
- Умеет адаптироваться к обстоятельствам;
- Использует коммуникации как инструмент достижения целей;
- Стремится к личной выгоде.

Образ героя демонстрирует, что доминирование исключительно материальной мотивации без нравственных ограничений может приводить к разрушительным последствиям.

Профессиональный тип

Ф. Г. Углов. «Сердце хирурга»

Фёдор Григорьевич Углов демонстрирует профессиональный мотивационный тип.

Главной ценностью героя является сама профессиональная деятельность, развитие мастерства и служение профессии.

Для героя характерны:

- Высокая профессиональная ответственность;
- Стремление к совершенствованию;
- Дисциплина;
- Преданность делу;
- Уважение к труду.

Произведение показывает пример устойчивой внутренней профессиональной мотивации.

Патриотический тип

А. С. Пушкин. «Капитанская дочка»

Пётр Гринёв является примером патриотического мотивационного типа.

Для героя важнейшими ценностями становятся:

- Долг;
- Честь;
- Верность принципам;
- Служение;
- Нравственная ответственность.

Гринёв действует не из личной выгоды, а исходя из моральных убеждений и чувства ответственности перед людьми и государством.

Хозяйский тип

И. Ильф и Е. Петров. «Двенадцать стульев»

Остап Бендер демонстрирует хозяйский мотивационный тип. Для героя характерны:

Инициативность;

- Высокий уровень энергии;
- Стремление управлять ситуацией;
- Ориентация на результат;

- Предпринимательское мышление.

Остап Бендер стремится самостоятельно принимать решения, контролировать процессы и добиваться поставленных целей.

Избегательный тип

Ф. М. Достоевский. «Подросток»

Аркадий Долгорукий в определённых эпизодах произведения демонстрирует черты избегательного мотивационного типа.

Для героя характерны:

- Внутренняя неуверенность.
- Колебания.
- Стремление избежать ответственности.
- Противоречивость поведения.
- Зависимость от внешнего влияния.

Произведение показывает сложность формирования устойчивой мотивации личности в условиях внутреннего кризиса и поиска собственного пути.

Интересные факты

1. Типологическая теория мотивации В. И. Герчикова широко применяется в российской HR-практике.
2. Один сотрудник может сочетать несколько мотивационных типов, однако обычно один из них является доминирующим.
3. Неправильно подобранная система мотивации способна снижать эффективность даже высококвалифицированных сотрудников.
4. Внутренняя мотивация обычно является более устойчивой, чем исключительно внешняя.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие методы мотивации будут наиболее эффективны для каждого героя?
2. Почему одинаковые стимулы по-разному воздействуют на сотрудников?
3. Какие риски возникают при неправильном определении мотивационного типа работника?
4. Почему исключительно материальная мотивация не всегда обеспечивает высокую вовлечённость персонала?
5. Какие методы нематериальной мотивации наиболее эффективны для профессионального и патриотического типов?

Задание для закрепления:

1. Найдите произведения русской литературы, в которых представлены персонажи, демонстрирующие признаки изучаемых мотивационных типов.
2. Разработайте ситуацию из сферы современного менеджмента, иллюстрирующую один из мотивационных типов. Разделитесь на пять групп, распределите роли и представьте данную ситуацию в формате деловой или ролевой игры. По итогам инсценировки сформулируйте вывод о том, какие признаки мотивационного типа были продемонстрированы.

Раздел 12

Тема занятия:

Сказкотерапия и сторителлинг в управлении

Теоретический материал

Сказкотерапия - направление психологического консультирования, использующее сказки как инструмент работы с запросами клиента.

Механизм сказкотерапии основан на символическом восприятии информации: человек неосознанно идентифицирует себя с персонажами, что позволяет бережно прорабатывать даже неосознаваемые проблемы.

Глубокая работа проводится через сказки-метафоры, помогающие осознать внутренние конфликты.

Сторителлинг (storytelling) - это искусство увлекательного повествования. Используется как способ передачи информации и жизненного опыта через историю, которая захватывает внимание аудитории, вызывает эмоциональный отклик и побуждает к действию. При этом в канву повествования органично вплетают нужные идеи и ценности.

Цель сторителлинга - не просто продать идею или продукт, а вызвать эмоции, вовлечь аудиторию и побудить её к действию.

Основные принципы сказкотерапии

Сказкотерапия основана на использовании образов, символов и метафор, которые помогают человеку осознать свои чувства, переживания и внутренние конфликты. В сказках персонажи часто сталкиваются с трудностями, проходят испытания и находят способы их преодоления. Человек бессознательно переносит ситуации из сказки на собственную жизнь, благодаря чему становится легче увидеть проблему со стороны.

Основные принципы:

- Символическое отражение реальности;
- Эмоциональная безопасность;
- Развитие самопознания;
- Поиск вариантов решения проблемы;
- Раскрытие творческого потенциала личности.

Сказкотерапия используется не только в психологии, но и в управлении персоналом, обучении сотрудников и развитии лидерских качеств.

Виды сказкотерапии:

Диагностическая сказкотерапия - позволяет выявить скрытые переживания и внутренние проблемы человека.

Коррекционная сказкотерапия - направлена на изменение поведения и формирование новых моделей действий.

Развивающая сказкотерапия - способствует развитию мышления, коммуникации и творческих способностей.

Медитативная сказкотерапия - помогает снизить стресс, тревожность и эмоциональное напряжение.

Сторителлинг как инструмент управления

В управлении сторителлинг применяется для:

- Объяснения идей и целей;
- Передачи опыта;
- Мотивации людей;
- Создания доверия;
- Формирования ценностей;
- Объединения людей вокруг общей цели.

Истории воздействуют одновременно на рациональное мышление и эмоции человека, благодаря чему информация усваивается значительно лучше.

Структура эффективного сторителлинга:

Классическая структура сторителлинга включает:

Герой - главный персонаж, вызывающий интерес аудитории.

Цель - задача или стремление героя.

Проблема - препятствие, которое необходимо преодолеть.

Развитие событий - процесс поиска решения.

Кульминация - наиболее напряжённый момент истории.

Развязка - итог истории и вывод.

Эффективная история должна быть понятной, вызывать эмоциональный отклик и содержать определённую идею.

Значение сторителлинга

Использование сторителлинга позволяет:

- Повысить интерес аудитории;
- Улучшить восприятие информации;
- Усилить эмоциональное воздействие;
- Облегчить запоминание материала;
- Повысить вовлечённость слушателей.

Исследования показывают, что информация, облечённая в форму истории, воспринимается быстрее и запоминается прочнее, чем простой перечень фактов и данных.

Описание сказок и поэмы А. С. Пушкина для обсуждения и критического анализа

Рис. 17. Герои сказок и поэмы А. С. Пушкина (слева направо, сверху вниз): царь Салтан; старик и золотая рыбка; царевна из «Сказки о мёртвой царевне и семи богатырях»; поп из «Сказки о попе и о работнике его Балде»; царь Дадон и золотой петушок; Руслан и Людмила

Сказка о царе Салтане

Главные герои: царь Салтан, царевич Гвидон, княгиня, Лебедь-девица.

Сюжет: злая зависть разлучает царя с женой и сыном. Царевич Гвидон с помощью волшебной Лебеди возвращает справедливость, а семья воссоединяется.

Идея: добро и честность побеждают коварство.

Сказка о рыбаке и рыбке

Главные герои: старик, старуха, золотая рыбка.

Сюжет: рыбка исполняет желания старухи, но её жадность не знает меры. В итоге всё возвращается к исходному состоянию.

Идея: алчность и неблагодарность ведут к потере всего.

Сказка о мёртвой царевне и семи богатырях

Главные герои: царевна, злая мачеха, королевич Елисей.

Идея: настоящая любовь и добро сильнее зависти и зла.

Сказка о попе и о работнике его Балде

Главные герои: поп, Балда, черти.

Сюжет: поп нанимает Балду на лёгких условиях, но тот оказывается хитрее и учит его справедливости.

Идея: ум и труд побеждают жадность и лень.

Сказка о золотом петушке

Главные герои: царь Дадон, мудрец, золотой петушок.

Сюжет: царь получает от мудреца волшебного петушка, но нарушает обещание и гибнет.

Идея: нарушение слова и гордыня ведут к гибели.

Поэма «Руслан и Людмила»

Главные герои: Руслан, Людмила, Черномор, Фарлаф, Финн.

Сюжет: колдун Черномор похищает Людмилу, Руслан проходит испытания.

Идея: сила любви и храбрость преодолевают зло.

Организация задания

Студентам необходимо разделиться на шесть групп. Каждая группа выбирает одно из рассмотренных произведений А. С. Пушкина (выбранные произведения не должны повторяться). После подготовки каждая группа рассказывает своё произведение в формате сторителлинга и описывает свой управленческий подход к его проблематике.

Задание для каждой группы

На подготовку каждой группе рекомендуется отвести 40 минут, на выступление - 5-7 минут.

1. Охарактеризуйте проблематику отношений героев произведения.
2. Сформулируйте возможные варианты решения проблем героев, которые помогли бы им избежать неприятностей, с которыми они столкнулись согласно сюжету. Примените для этого свои управленческие навыки.
3. Расскажите свою историю коллективу или сыграйте её «по ролям» в формате сторителлинга и с описанием вашего управленческого подхода к проблематике произведения.

Заключение

Настоящее учебно-методическое пособие поможет преподавателям управленческих дисциплин сделать образовательный процесс более содержательным, наглядным и творческим. Произведения русского искусства, литературы и кино позволяют рассматривать сложные управленческие темы через яркие образы, жизненные ситуации и эмоционально насыщенные сюжеты.

Материал пособия применим при изучении широкого круга тем: эмоционального интеллекта руководителя, лидерства, управления командой, ценностного подхода, управленческих коммуникаций, реакций персонала на управленческое воздействие, управления конфликтами, мотивации и бизнес-ориентированного мышления. Сочетание теоретического материала, кейсов, вопросов для обсуждения и практических заданий позволяет студентам не только усвоить ключевые понятия менеджмента, но и научиться анализировать поведение людей, принимать обоснованные управленческие решения и рассматривать организационные процессы в широком культурном и нравственном контексте.

Особая ценность пособия - в развитии у обучающихся критического мышления, эмоционального интеллекта и творческого подхода к решению профессиональных задач, то есть гибких навыков, определяющих успешность управленца в креативной экономике XXI века. Одновременно формируется интерес к русскому классическому искусству как источнику нравственных смыслов. Таким образом, пособие может стать эффективным инструментом для преподавателей вузов, стремящихся разнообразить методы обучения, повысить активность студентов и сформировать у них более глубокое понимание управленческих дисциплин через культурное наследие России и развитие творческого мышления.

Учебное издание

Кульчицкая Елена Валерьевна

РУССКОЕ ИСКУССТВО В ПРЕПОДАВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН В ВУЗЕ

Творческие лекции, кейсы, задания

Учебно-методическое пособие

Компьютерная вёрстка Е. В. Кульчицкой

Электронное издание
сетевого распространения

Минимальные системные требования:
электронное устройство с доступом к сети Интернет
и программным обеспечением для просмотра файлов формата PDF.

Подписано к использованию 17.09.2026.
Объём данных: 3,95 Мб.

Электронное издание сетевого распространения.
Размещено на сайте: https://scientia-pub.org

Издательский дом «Сциентиа»
г. Санкт-Петербург, пер. Дегтярный, д. 22, литер А
Тел.: +7 (812) 649-93-76
https://scientia-pub.org
info@scientia-pub.org