

УДК 338.1

*Селезнев В.Н., Сысоев В.В., Гайдамашко И.В.*  
*Московский государственный областной университет*

## ПОДГОТОВКА АНТИКРИЗИСНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ МЕТОДАМИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*V. Seleznev, V. Sysoev, I. Gaydamashko*  
*Moscow State Regional University*

### TRAINING METHODS OF CRISIS MANAGEMENT' PREPARATION WITH THE USE OF PSYCHOLOGICAL ANALYSIS OF THEIR PROFESSIONAL ACTIVITIES

**Аннотация.** В статье обоснована методика подготовки антикризисных менеджеров на основе психологического анализа их профессиональной деятельности, в том числе факторов, которые воздействуют на психический мир личности специалиста. Выделяются и подробно рассматриваются две основные группы психических факторов, оказывающих объектное или опосредованное воздействие на деятельность специалиста управленческого труда. Описан порядок работы по подготовке менеджеров, позволившей создать психограмму антикризисного управляющего.

**Ключевые слова:** профессиональная деятельность, методика изучения профессионально-важных качеств, ситуации профессиональной деятельности, психология менеджера, управленческий труд.

**Abstract.** The article gives grounds for the method of crisis management preparation on the basis of psychological analysis of their professional activities including the factors particularly influencing the specialist's psychology. The authors give a detailed analysis of two groups of psychic factors which have targeted or indirect influence on a manager's professional activities. The article describes the order of management preparation, which made possible to create the crisis management's psychogram.

**Key words:** professional activities, methods of studying the important professional qualities, the situation of professional activity, the psychology of the manager, management's labour

Любой кризис обладает внутренней инерцией, которая направлена на его усугубление. Суть кризиса в том, что это не одномоментное событие, а более или менее длительный процесс накаливания, наложения друг на друга различных неблагоприятных для компании факторов как внешнего, так и внутреннего характера [3].

Преодоление кризиса всегда носит инициативный характер, требует сильной личности, способной организовать защитную или наступательную тактику, своей компетенцией и энергетикой перекрыть инерцию разрушения. Иллюстрацией сказанному может служить то, что возрождение большинства отечественных предприятий, прошедших через кризис, началось с прихода команды сильных лидеров [4].

Сегодня в России они представляют собой уже достаточно многочисленную группу менеджеров в возрасте от 30 до 50 лет, в том числе и высшего звена, и обладают мощным потенциалом, новым управленческим мышлением и, что важнее всего, жесткой ориентацией на дело. Это своего рода «менеджеры возрождения», поскольку именно они стоят у истоков возрождения отечественной экономики. Их опыт антикризисного менеджмента интересен не только на уровне управления отдельными предприятиями, но и как модель обучения и подготовки менеджеров, способных работать в кризисных ситуациях.

Управление всегда осуществляется в рамках определённой профессиональной деятельности. Рассмотрим психологические особенности профессиональной деятельности анти-

кризисного менеджера. Как специалист по управлению менеджер создает планы, определяет, кто и когда выполняет намеченное, формирует рабочие процедуры (технологии) применительно ко всем стадиям управленческого цикла и уровням исполнения. Он отвечает за разработку стратегии организации на всех этапах её жизненного цикла т. е. анализ и прогноз динамики рыночной ситуации, за оценку внешней и за состояние внутренней среды и многое другое.

В обязанности менеджера входят определенные цели и выбор средств ее достижения, установление приоритета задач в работе предприятия и прогнозирование текущих последствий их решения. Предвидя события, проявляя гибкость в планировании, менеджер обязан уметь делегировать полномочия и ответственность подчиненным, координировать работу подчиненных и коммуникативных связей между ними, предоставлять им право высказывать собственное мнение, отстаивать его, оставляя за собой функции контроля. Вся работа менеджера происходит в теснейшем взаимодействии с другими сотрудниками организации, внешнего окружения. И под их взаимодействием менеджер видит иначе все управленческие процессы, осознает многообразие поведения окружения и самого себя в структуре организации.

Мыслительная работа менеджера – это работа его сознания по проверке собственных гипотез, по постановке эксперимента, по оценке результатов действия. В своей последовательной активности сознание менеджера отслеживает происходящие события, которые соответствуют его ожиданиям. Но если вдруг ожидания нарушаются, вдруг реальность нестандартна, то что тогда? Может ли управление в ситуации риска, т. е. потенциальной возможности возникновения непредвиденных, неблагоприятных обстоятельств, ведущих к материальным, трудовым, финансовым, информационным и психологическим потерям компании, надежно реализовать свои профессиональные качества? Вот в чем проблема.

Таким образом, в работе сознания, в его взаимодействии с подсознанием, в выборе его

догадок, в подборе информации и ее обработке всегда остаются возможности для ошибок, неточностей, неверного понимания и, как следствие, неправильных решений, которые влияют на качество разработки и успех воплощения в жизнь принятой организацией стратегии.

Содержательно модель подготовки специалиста предполагает опору на три составляющие [6].

1. Модели деятельности специалиста (описание видов профессиональной деятельности, ее сферы и структуры, типовых профессиональных задач, ситуации и способов ее решения).

2. Модели личности специалиста (описание его качеств, обеспечивающих успешное выполнение задач, возникающих в профессиональной сфере, а также *возможности* самообучения и саморазвития специалиста).

3. Проектирование в процессе обучения и подготовки антикризисных менеджеров сложных, нестандартных ситуаций, что предполагает необходимость учета у специалиста управленческого труда соответствующих психических процессов и состояний.

Из сказанного следует, что обозначение проблемы надежной деятельности специалиста лежит в координатах определения характера влияния психогенных факторов на психический мир личности специалиста, то есть на психические процессы его мышления, памяти, воли, представлений, на разнообразные психические состояния – стенические и астенические.

В психологической науке принято выделять две основные группы психических факторов в деятельности специалиста управленческого труда [1; 2; 5; 7; 9]:

**А-факторы**, оказывающие объективное воздействие на менеджера и являющиеся для него важными и объективно значимыми;

**Б-факторы**, оказывающие опосредствованное влияние на менеджера в зависимости от субъективности их восприятия и переживания, обусловленные психологической его устойчивостью.

Рассмотрим действие факторов группы А.

**А1 – опасность.** Она проявляется психологически как переживание объективной

угрозы благополучию, статусу, авторитету или здоровью менеджера. Опасность может вызываться объективно сложившимися обстоятельствами, угрожающими благополучию фирмы, компании или организации.

Психологическим феноменом ощущения опасности является актуализация мотивов самосохранения менеджера как главных и мотивов ответственности за обеспечение благополучия компании. Так, внезапная, непрогнозируемая угроза отказа инвесторами в получении своевременных инвестиций в период запуска в производство солидного проекта заставляет менеджеров работать в условиях реальной опасности ущерба для своей компании.

Психологически опасность реализуется как реальная опасность, как потенциальная опасность и как мнимая опасность. Исследования показывают, что степень переживания опасности управленцами, помимо их профессиональных знаний и опыта, определяется также индивидуальными качествами личности. Одни менеджеры склонны преувеличивать опасность, другие – недооценивать. И то и другое в сложных рыночных обстоятельствах несет значительную негативную составляющую процесса управления, ибо объективная опасность всегда реальна.

В условиях рисков менеджеру часто приходится балансировать на грани потенциальной и реальной опасности, идущей от конкурентной среды. Это требует напряженной работы психики, устойчивых состояний при обработке поступающей информации и прогнозе ситуаций.

Но может произойти неосознанное восприятие опасности как мнимой или как чрезвычайно опасной, что, как правило, приводит к неблагоприятным последствиям для предприятий, ввиду неадекватности принимаемых менеджером решений и действий. При этом разнообразны и формы проявления реакций менеджера на опасность – от недооценки, настороженности до концентрации сознания на опасности.

Иногда возникающее психическое напряжение изнуряет менеджера, что приводит к последующему снижению работоспособно-

сти, к потере оперативности мышления, к малоэффективному поиску путей преодоления надвигающихся последствий угрозы компании. Нельзя обойти вниманием тот факт, что реальная финансовая опасность, субъективное осознание угрозы для компании или лично менеджеру порождает у него различные, зачастую полярные психические реакции активизации или угнетения мышления и двигательной активности. Деструктивное влияние фактора опасности чаще наблюдается у начинающих менеджеров или у тех, кто пережил профессиональную неудачу, субъективно зафиксировавшуюся как психотравму.

Каким же должно быть непосредственное восприятие опасности? Прежде всего, адекватным реальной ситуации. Как обеспечить надежность действий менеджера в условиях опасности? Прежде всего, целенаправленным развитием его специфических качеств – выдержки, хладнокровия, саморегуляции своих состояний, самоконтроля и стрессоустойчивости.

**A2 – неопределенность** – недостаточно осознаваемая степень неадекватности имеющейся профессионально полезной информации условиям реальной экономической обстановки, что крайне затрудняет принятие ответственных решений в большинстве трудных ситуаций. Специфика задач управленческой деятельности менеджера, своеобразие условий реальной конъюнктуры накладывают жесткие рамки на получение необходимой и полезной оперативной информации в достаточном объеме. Компенсировать эти ограничения не всегда удается и опытному менеджеру, так как интенсификация поиска информации повышает ее противоречивость, что усиливает и ее неопределенность.

Заметим, что порой неопределенная ситуация, которая объективно не несет в себе угрозы благосостоянию фирмы, может восприниматься как опасная, что приводит к неадекватным решениям и действиям управленческого персонала. Поэтому в подготовке менеджеров необходимо при обучении, при организации занятий и стажировок уделять внимание развитию способностей выделять

значимые признаки экономической ситуации фирмы или компании, формированию умения комплексировать эти признаки и строить на этой основе оперативный социально-экономический прогноз на текущий момент. Разработки такого направления можно закладывать в ситуационные задачи, в курсовые, дипломные работы, задания на стажировку. Тем самым будет постепенно реализовываться переход к освоению будущими менеджерами самого эффективного, но и самого сложного вида деятельности менеджера – управления в рискованных ситуациях.

**А3 – неожиданность** как фактор сложной финансово-экономической ситуации компании, когда в ходе планирования и реализации решений руководством и менеджерами не были учтены различные изменения конкурентной или функционально-производственной ситуации по месту, времени, обеспечению и последствиям. В экономической ситуации неожиданность у менеджеров сопровождается обычно возрастанием переживания вероятности перехода потенциальной опасности конкурентного противодействия в реальную.

В учебном процессе в этом случае следует большее внимание уделять увеличению возможностей менеджеров стабильнее работать в режиме переживаний повышенной интенсивности за непредсказуемые последствия, сохраняя при этом устойчивость познавательной деятельности. Фактор неожиданности связан с необходимостью действовать в условиях риска, напряженности, значительного утомления, что вызывает большой перерасход сил менеджера.

Подготовка менеджера с ориентацией на тренинги с элементами динамики событий, с неопределенной информацией о действиях конкурентов позволяет формировать у обучаемых способности успешно действовать в этих условиях.

**А4 – новизна** (нестандартность) ситуации значительно осложняет действия управленческого персонала. Менеджер испытывает трудности ввиду наличия разрыва между собственным прогнозом и реальным развитием просчитываемой ситуации. Если при этом

менеджер – с повышенным уровнем притязаний, с ориентацией на успех, то он испытывает значительное напряжение. Если новизна заключается в действиях конкурентов, то прогноз событий еще более осложняется, и, как следствие, возможны неудачные действия на общем фоне текущего перенапряжения.

Обновление элементов динамичной ситуации в жизни происходит непрерывно. Поэтому в подготовке менеджеров следует особое внимание уделять развитию памяти, воображения, мышления и его рекомбинационных способностей. Определено, что для более эффективных решений предпочтительнее при обучении формировать у обучающихся образное представление информации (графики, диаграммы, профессиограммы, психогаммы и т. д.) и формировать при этом навыки оперирования деловой информацией в системе образов.

**А5 – ответственность** за принятое решение и действия по его реализации связаны с внутренними личностными структурами менеджера – самооценкой, статусом, представлением о собственном Я. Снижение же самооценки в результате ряда неудач у ответственного менеджера может сопровождаться негативными психическими состояниями, что, безусловно, снижает эффективность его деятельности.

Обучение взвешенному анализу обстоятельств, самокритичному отношению к тому, что происходит в результате собственных управленческих действий, являются необходимыми. Надо учить специалистов управлять своими душевными силами, овладеть разнообразными навыками саморегуляции.

**А6 – негативные эмоциональные реакции** в результате нарушения взаимодействия менеджеров различных уровней на этапе реализации принятых решений.

Негативный эмоциональный срыв может вызвать обострение тлеющих, затяжных конфликтов или значительное обострение имеющихся противоречий. На этом этапе нарушения деловых взаимоотношений повышается ответственность за возможную неудачу, появляется нервозность в реакциях, боязнь принимать новые решения.



Противодействие развитию такой психической неустойчивости, истоки которой лежат иногда в повышенной внушаемости менеджера, формируются в ролевых играх, в учебных ситуациях в кейс-методе с содержанием элементов состязательного и конкурентного нервно-психического напряжения и стимулировании педагогом состояний уверенности, спокойствия, доверия, делового азарта у обучаемых.

Особую группу специфических факторов управленческой деятельности представляет другая группа, факторов Б.

**Б1 – дефицит времени** на выверенную и прогностически надежную оценку экономической обстановки, выработку решения, когда оно принимается в условиях изменения информации или её противоречивости.

В таких ситуациях значительное время уходит на формулировку и подготовку меняющихся задач нижестоящими звеньями, руководителями отделов. В условиях дефицита времени при принятии ответственного решения менеджер испытывает дискомфорт. При психической напряженности такой дискомфорт может у менеджера усиливаться и приобретать угнетающую функцию. Такие явления чаще наблюдаются у малоопытных менеджеров.

**Б2 – интеллектуальная сложность решения** в сфере бизнеса. Например, вскрытие замыслов конкурентов является сложной интеллектуальной задачей менеджера. Зачастую сведений о намерениях или действиях конкурентов очень мало или они противоречивы. Предугадать их действия весьма сложно. В этой сфере эффективность решения менеджера может быть обеспечена на основе интуиции, опережающего отражения событий и их прогнозирования.

**Б3 – избыток информации.** На этапе выработки стратегии фирмы или компании, в период принятия текущего решения менеджеры пользуются всей стекающейся информацией о ситуациях на рынке, о конъюнктуре и спросе, о разнообразных элементах внешней и внутренней среды. На эту информацию накладывается информация о целенаправленном противодействии конкурентов или

об их намерениях, которая часто поступает как дезинформация.

Вся эта информация, накладываясь одна на другую, в своем объеме быстро нарастает. Безусловно, менеджер в такой ситуации испытывает дополнительную психическую нагрузку. При реализации принятых решений новая значимая информация нарушает последовательность действия менеджера, заставляет его изменять «на ходу» решение. Все виды деятельности менеджера как бы спрессовываются и психическое напряжение от этого возрастает

**Б4 – высокий уровень психофизического напряжения,** субъективно переживаемого как усталость. При разработке новых стратегий бизнеса, при сложных обстоятельствах, сложившихся в компании, при угрозе ее благополучию или существованию необходимы эффективные управленческие разработки.

Рассмотрение психогенных факторов в деятельности менеджера как объективного, так и субъективного характера, именно на этапах вхождения и завоевания рынка и ухода из него, всегда представляет интерес.

*Несомненно, что практически все рассмотренные психогенные факторы присутствуют у менеджера на всех пяти этапах развития бизнеса (зарождение, интенсивный рост, стабилизация, кризис и спад) в той или иной степени. Но именно диаметрально противоположные этапы – вхождение в рынок и динамичный рост и уход с рынка – вызывают обострение некоторых из них.* В этом случае темп и напряженность деятельности всех участников деятельности управленческого процесса нарастает. Усталость накапливается, и появляющееся переутомление может привести к неблагоприятным последствиям для менеджера – устойчивому нарушению режима сна и отдыха ввиду длительных переработок. Рассмотрим данные исследования по специфике действия психогенных факторов А и В на этапе вхождения в рынок и динамичного роста и на этапе ухода с рынка и ликвидации бизнеса [8].

Психологический анализ воздействия на антикризисного менеджера психогенных факторов в ситуациях вхождения в рынок и

закрытия бизнеса позволяет говорить о нормативных требованиях к антикризисному менеджеру, т. е. о совокупности личностных характеристик специалиста, необходимых для успешного выполнения возникающих управленческих функций. Сделаем такой анализ методом оценивания различных факторов в условных единицах (табл. 1).

Таблица 1

**Оценивание весов различных факторов в условных единицах  
(Условные единицы выведены в результате факторного анализа данных исследования групп специалистов в сфере антикризисного управления  
российской группы компаний «Савва»)**

Факторы		Объяснение значимости	Условные единицы оценивания
Объективно действующие			
<i>Вхождение в рынок</i>			450
A5	Ответственность	Имеет самый высокий показатель поскольку от правильности действий зависит дальнейший успех и прибыль. Степень ответственности возрастает в связи с необходимостью обеспечить выход фирмы на уровень окупаемости и стабилизации на рынке	100
A4	Новизна	Новые незнакомые условия вызывают постоянный стресс. Фактор новизны не позволяет менеджеру применять стандартные управленческие решения, снижает значимость опыта предыдущей работы	90
A3	Неожиданность	Многие факторы в незнакомом рынке могут оказаться неожиданными. Неожиданность носит ситуационный характер, в отличие от перманентных состояний ответственности и новизны	90
A1	Опасность	Среди неожиданных факторов есть те, которые представляют опасность, связанную с устойчивостью функционирования фирмы по ряду показателей	70
A2	Неопределенность	Недостаток опыта и информации создает неопределенность, что затрудняет выбор решения. Состояние неопределенности повышает степень риска на всех уровнях принятия решений	60
A6	Негативные эмоции	Все вышеперечисленные факторы вызывают стресс и негативные эмоции, равно как и отсутствие результата или неверно принятое решение. Вхождение в рынок, как правило, не предполагает «отдачи» от бизнеса в течение длительного периода времени, что негативно воспринимается персоналом даже при адекватном понимании необходимости реинвестирования свободных средств	40
<i>Уход из рынка</i>			400
A4	Новизна	Уход из рынка связан с переходом в другую сферу и новыми условиями деятельности. Закрытие бизнеса предполагает резкую смену привычной деятельности	100
A5	Ответственность	Ответственность перед собственником, кредиторами, потребителями, клиентам и персоналом существенно возрастает с момента принятия решения о ликвидации бизнеса	80

A6	Негативные эмоции	Отсутствие перспективы развития, повышенное чувство ответственности усиливают негативные эмоции	70
A3	Неожиданность	Ликвидация бизнеса зачастую открывает скрытые механизмы функционирования компании, что является неожиданной и нестандартной проблемой для менеджмента	60
A2	Неопределенность	Ощущение неопределенности связано с необходимостью продолжения профессиональной деятельности по окончании процесса ликвидации фирмы и смены рынка	50
A1	Опасность	Опасность при уходе с рынка представляется достаточно низкой, потому что ситуация в принципе ясна и существует определённый алгоритм того, как действует компания на стадии ликвидации	40
Переживаемые			
<i>Вхождение в рынок</i>			250
B3	Избыток информации	Возникает ощущение чрезмерной информации, связанное с отсутствием устоявшихся каналов её получения и схем обработки	80
B1	Дефицит времени	Вхождение в рынок связано с высокой активностью, что вызывает дефицит времени. Создание конкурентного преимущества требует работы в ускоренном режиме	65
B4	Психофизическое напряжение	Высокая активность и большое количество информации вызывает напряжение, часть усилий в связи с новизной рынка затрачивается «впустую» и не приносит желаемого эффекта	55
B2	Интеллектуальная сложность решения	Зачастую нестандартные ситуации определяют сложность решения	50
<i>Уход из рынка</i>			270
B4	Психофизическое напряжение	Напряжение вызывается сменой привычного направления и образа деятельности. Психофизическая напряженность присутствует всегда, потому что бизнес – это всегда большая ответственность, огромные материальные вложения и зачастую главная цель в жизни	95
B1	Дефицит времени	Значение высокое, поскольку уход с рынка происходит в ограниченных временных ресурсах и необходим переход к другому образу действий	85
B3	Избыток информации	Объем информации снижается, происходит концентрация информационных ресурсов, но появляется шумовая информация	55
B2	Интеллектуальная сложность решения	Количество принимаемых решений и их сложность снижается, оптимальны типовые решения, упрощающие формальные процедуры	35

В целом по сумме баллов объективные факторы выше при вхождении в рынок, а субъективные – при закрытии бизнеса. В процентном соотношении превышение баллов для объективных факторов при вхождении в рынок превышает баллы ухода из рынка на 12,5 %, отклонение же между

субъективно переживаемыми факторами составляет 8 %. Таким образом, можно сделать вывод о том, что субъективные переживания менеджера обладают меньшей степенью изменчивости, нежели восприятие объективных параметров динамичной внешней среды.

Анализ факторов показал, что по сумме баллов в двух рассматриваемых ситуациях среди объективно действующих факторов наиболее существенным является фактор новизны. Практически на том же уровне с отклонением в 5,3 % находится фактор ответственности. Прочие же объективные факторы оценены существенно ниже. Данное обстоятельство позволяет обозначить факторы новизны и ответственности как определяющие психофизическое состояние менеджера с объективной стороны в любых управленческих ситуациях.

Среди субъективно переживаемых факторов в равной степени тяжело воздействие психофизического напряжения и дефицита времени.

Общий вывод по факторному анализу: **основными факторами, влияющими на психофизическое состояние менеджера в нестандартных ситуациях, являются новизна, ответственность, психофизическое напряжение и дефицит времени.** Данные факторы являются основной причиной стрессовых состояний у менеджера.

В заключение хотелось бы отметить, что чем опытнее и профессиональнее менеджер, тем меньше у него будут эти показатели. Он будет реалистичнее рассматривать возникающие ситуации и опираться на свой опыт, оставляя эмоции и лишние переживания на втором плане.

Таким образом, мы имеем теоретический и практический материал для обучения антикризисных менеджеров.

В целях обучения групп антикризисных менеджеров нами использованы анализ проблем деятельности антикризисного менеджера и его дальнейшее обсуждение. Выбор метода обучения антикризисного менеджеров по представленному фактологическому материалу определяется рядом соображений относительно эффективности формирования знаний.

Следует заметить, что знания не могут быть эффективными, если они передаются или возникают только в форме информации, так как отсутствует при этом ценностно-смысловая составляющая знаний.

Программированное обучение, компьютерная, алгоритмизированная подача знаний, мотивируют мысли и отношения обучаемых лишь эмоционально.

Адаптивные технологии, когда обучение осуществляется по результатам мониторинга, также не решают проблемы мотивирования обучающихся.

Для эффективного обучения антикризисного менеджера необходимо мотивирование интеллекта обучающихся на фоне напряжённой мыслительной деятельности. Для усиления эффекта включения в учебно-проблемную ситуацию организуется групповая обучающая деятельность, что позволяет реализовать потребности каждого в самоактуализации.

По нашему мнению, технология обучения мотивирования интеллекта обучаемых и самореализации в учебных ролях достигается кейс-методом.

Процесс обучения с использованием кейс-метода представляет собой последовательность проблемных событий или задач, сочетающих в себе достаточно адекватное отражение реальной действительности. Можно сказать, что кейс-метод – это деловая игра в миниатюре, так как он сочетает в себе профессиональную деятельность с игровой. Сущность данного метода состоит в том, что учебный материал подается учащимся в виде ситуаций или проблемных задач, а знания приобретаются в результате активной и творческой исследовательской работы. Причём кейс-метод предполагает активное участие в обсуждении деловой ситуации как студентов, так и преподавателя.

Основной целью данного метода является активизация обучающихся, что, в свою очередь, повышает эффективность профессионального обучения в целом, а также повышает уровень учебной мотивации за счёт стимулирования профессионального интереса участников к учебному процессу. Кейс-метод как метод эффективного профессионального обучения при составлении психогаммы и её обсуждения позволил нам успешно выполнить следующие задачи:



– овладеть навыками и приёмами анализа деловых ситуаций;

– отработать умение затребовать дополнительную информацию, необходимую для уточнения изначальной ситуации;

– приобрести навыки применения теоретических знаний для анализа практических проблем;

– наглядно представить особенности принятия решения в ситуации неопределённости, а также различные подходы к разработке плана действий, ориентированных на конечный результат;

– приобрести навыки ясного и точного изложения собственной точки зрения в устной и письменной форме;

– выработать умение убедительно обосновывать и защищать свою точку зрения;

– отработать навыки критического оценивания точки зрения других;

– научиться принимать самостоятельные решения на основе группового анализа ситуации;

– научиться извлекать пользу из своих и чужих ошибок, опираясь на данные обратной связи.

Порядок работы обучаемых менеджеров состоял из следующей последовательности.

1. Всем участникам занятия было роздано письменное описание проблемной ситуации (для ознакомления с ситуацией выделялось примерно 3-5 минут в зависимости от сложности задания).

2. Участники задавали руководителю вопросы с целью уточнения задачи и ситуации и получения дополнительной информации, которые фиксировались на доске для последующего обсуждения.

3. Для решения проблемы и подготовки выступления было выделено время – 20 минут.

4. Каждый из участников представлял свой вариант решения в виде устного доклада.

5. Участники занятия задавали вопросы выступающему, на которые он отвечал, также

одобрялись либо опровергались возражения, которые им обосновывались.

6. Каждый вариант решения фиксировался на отдельном листе бумаги.

7. В заключение, когда выступили все участники, руководитель занятия организовал обсуждение предложенных вариантов решения и обобщил полученные результаты.

Проделанная работа в вышеописанном порядке позволила создать психограмму антикризисного управляющего и достигло цели – мотивирования интеллекта обучаемых на фоне творческой активности в процессе её доказательного обсуждения и обоснования [9].

#### ЛИТЕРАТУРА:

1. Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. Словарь-справочник по психодиагностике. – СПб., 2001. – 544 с.
2. Ильин Е.П. Эмоции и чувства. – СПб, 2011. – 752 с.
3. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник. – М., 2011. – 272 с.
4. Практический менеджмент / Под ред. Э.М. Короткова. – М., 2010. – 330 с.
5. Психология личности. Хрестоматия. В 2 т. – Т. 2. – Самара, 2000. – 544 с.
6. Селезнев В.Н. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности менеджера в рискованных ситуациях // Современные проблемы менеджмента и предпринимательства: Сб. научных статей. Вып. 1. – М., 2008. – С. 248-251.
7. Селезнев В.Н. Совершенствование профессионализма менеджмента на основе психологических технологий работы с персоналом // Современные проблемы менеджмента и предпринимательства: Сб. научных статей. Вып. 2. – М., 2009. – С. 314-320.
8. Селезнев В.Н. Управление устойчивостью бизнеса посредством поведенческого и психологического сегментирования рынка // Вторая межвузовская научно-практическая конференция по актуальным вопросам менеджмента и бизнеса. – М., 2010. – С. 270-273.
9. Селезнев В.Н. Формирование бизнес-команды // Вторая межвузовская научно-практическая конференция по актуальным вопросам менеджмента и бизнеса. – М., 2012. – 592 с.