

ЛУКЬЯНЧЕНКО Н.Д. , БУНТОВСКАЯ Л.Л.
ШАУЛЬСКАЯ Л.В., ЕСЬКОВ А.Л.

СОЦИАЛЬНО-
ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ
ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЛУКЬЯНЧЕНКО Н.Д., БУНТОВСКАЯ Л.Л.,
ШАУЛЬСКАЯ Л.В., ЕСЬКОВ А.Л.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ

*Рекомендовано Министерством
образования и науки Украины как
учебное пособие для студентов
экономических специальностей
высших учебных заведений*

Донецк
2002

ББК

Лукьянченко Н.Д., Бунтовская Л.Л., Шаульская Л.В., Еськов А.Л. Учебное пособие по курсу «Социально-психологические основы управления» (для студентов экономических специальностей вузов). – Донецк: ДонНУ, 2002. - 146 с.

В настоящем издании представлено краткое изложение цикла лекций, включающих вопросы социально-психологического руководства трудовым коллективом. Предназначено для студентов высших учебных заведений экономических специальностей. Рекомендуется для подготовки к лекциям, семинарским и практическим занятиям.

Н.Д.Лукьянченко, д.э.н., проф.
Л.Л. Бунтовская, к.э.н., доц.
Л.В. Шаульская, к.э.н., доц.,
А.Л. Еськов, к.э.н.

Респонденты: Ю.В.Макогон, д.э.н., проф.
А.Г.Червова, д.э.н., проф.

Одобрено Ученым Советом Донецкого национального университета

ISBN 966-639-059-0

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
РАЗДЕЛ 1. СОДЕРЖАНИЕ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КУРСА	7
1. Содержание, цель и задачи курса. Сущность и специфика категорий «управление», «менеджмент», «руководство».....	7
2. Эволюция и общемировые тенденции развития теории и практики управления:	10
3. Научные школы менеджмента.	13
РАЗДЕЛ 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ	18
1. Формы проявления психики в трудовой деятельности.	18
2. Поведение человека в организации.	23
3. Типы работников и их «психологические профили».	26
РАЗДЕЛ 3. СОЦИАЛЬНЫЕ ГРУППЫ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	31
1. Социальная группа: сущность понятия, типы	31
2. Классификация малых групп	33
3. Сущность и феномены групповой динамики	35
РАЗДЕЛ 4. КОЛЛЕКТИВ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ГРУППОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. МЕСТО РУКОВОДИТЕЛЯ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ.....	41
1. Трудовой коллектив: определение, свойства, классификация, функции.....	41
2. Социальная ориентация и социальная структура трудового коллектива.....	43
3. Коллектив как социально-психологическая характеристика групповой деятельности.	47
4. Место руководителя в трудовом коллективе.....	51
РАЗДЕЛ 5. СТИЛИ РУКОВОДСТВА ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ И ИХ ОСОБЕННОСТИ	55
1. Лидерство и лидерские способности руководителя. Осуществление стратегического лидерства.....	55
2. Классические стили руководства и классификация типов руководителей.....	57
3. Решетка менеджмента Роберта Блейка и Джейн Моутон.	61
РАЗДЕЛ 6. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ.....	64
1. Методы руководства и их классификация.	64
2. Социально-психологические методы руководства.	67
3. Делегирование полномочий как метод руководства трудовым коллективом.	68
4. Метод «мозговой атаки».....	70
5. Зарубежный опыт использования методов управления (на примере японских предприятий).	72
РАЗДЕЛ 7. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА	76
1. Потребности и мотивы как основа трудового поведения	76
2. Основные мотивационные теории.....	79
3. Социально-психологические принципы стимулирования	85

РАЗДЕЛ 8. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ**и ЭМОЦИОНАЛЬНЫМИ СОСТОЯНИЯМИ РАБОТНИКОВ 92**

1. Конфликт: сущность, типология, причины, методы управления. 92
2. Особенности поведения в конфликте разных психологических типов. 94
3. Стрессы и управление эмоциональными состояниями. 96

РАЗДЕЛ 9. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА**ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ 99**

1. Деловые, политические и моральные качества руководителя.
Влияние личных качеств руководителя на его трудовое поведение..... 99
2. Характеристика типов «трудных» боссов. 101
3. Личные качества женщины-руководителя. 103
4. Психологические типы неудачливых предпринимателей..... 104
5. Оценка способностей и деятельности руководителя..... 105

РАЗДЕЛ 10. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И ТЕХНИКА ЛИЧНОЙ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ 108

1. Планирование рабочего дня руководителя..... 108
2. Техника телефонных разговоров. 109
3. Роль секретаря в организации труда руководителя. 112
4. Особенности деловой переписки..... 113

РАЗДЕЛ 11. ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ 116

1. Служебные контакты руководителя
(собеседования с подчиненными, служебные совещания) 116
2. Беседа при приеме на работу 118
3. Риторика (ораторское искусство) 119
4. Убеждения, его психологические и логические аспекты.
Аргументация при убеждении 120

РАЗДЕЛ 12. ПОДБОР И ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ 124

1. Проблемы подготовки и переподготовки руководящих кадров..... 124
2. Подбор управленческих кадров 126
3. Типология карьеры руководителя и развитие профессиональных знаний руководителя. 127

РЕЗЮМЕ..... 131**СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ..... 132**

ВВЕДЕНИЕ

Современная теория управления в сотрудничестве с психологией и социологией активно изучает набор факторов развития и повышения эффективности деятельности организаций, вписывающихся в идеи «гуманизации труда», доктрину «человеческих отношений» и другие подобные концепции. Такого рода подходы к организации управленческого воздействия ставят в центр производственной системы человека, точнее «человеческий фактор», как решающий, наиболее важный и ценный. Достаточно большое количество исследований, проводившихся в трудовых коллективах, неоднократно и убедительно подтверждали гипотезу о том, что «технократический подход» к решению проблем организации неизбежно оборачивается издержками в коммуникационных связях между членами коллектива, что в итоге отрицательно сказывается на результатах работы.

«Человеческий» подход к решению организационных проблем означает, в первую очередь, осознание того, что именно человек, с его интеллектом и творческим потенциалом является решающим звеном деятельности; ни материально-технические условия, ни совершенная технология сами по себе не могут быть гарантией успеха. Отношение человека к делу, его заинтересованность в результатах своего труда, наличие внутренних мотивов и стимулов к высокопроизводительному труду – именно такие социальные и психологические аспекты производственных отношений определяют успех или неудачу организации. На такого рода рассуждениях выстроена исторически предопределенная и реализованная в течение XX века трансформация от административных методов управленческого воздействия (известных в менеджменте под названием «теория X») к мотивационному опосредованному влиянию на подчиненных («теория Y»).

Социально-психологические факторы развития какой-либо системы, в частности, производственной – это активное использование явных и потенциальных возможностей человека как специфического фактора (ресурса), элемента и организатора эффективной деятельности в рамках целевой производственной системы. Все связанное с позитивным и негативным влиянием личности, личностных особенностей участвующего в производственном процессе работника (от уровня образования до темперамента) может быть отнесено к социально-психологическим факторам, прямо или косвенно влияющим на характер развития системы.

В качестве объекта приложения действия социально-психологических факторов, как правило, рассматривается развивающаяся организация. Развитие вообще является объективной потребностью, как самой производственной системы, так и людей, в ней объединившихся. Однако цели развития лю-

дей (наемных работников) и организации (владельцев собственности) принципиально различны. Как правило, большинство работающих не заинтересованы напрямую, например, в максимизации прибыли. Но рыночный способ хозяйствования располагает качественным механизмом, соединяющим интересы указанных категорий занятых совместной деятельностью. Правильно организованные стимулирование и мотивация труда дают желаемый результат: наемные работники задачи и сложности организации воспринимают как свои собственные и готовы для их решения приложить максимум личных усилий, интеллекта, времени. Логично предположить, что о таких сотрудниках мечтает любой руководитель, но достижение подобной цели в реальности часто является проблематичным, поскольку это работа на трудно поддающемся управленческому воздействию уровне человеческой психологии. Речь идет об эффективном трудовом поведении. Заметим, что руководитель, задавшись целью, может воспитать таких работников и сформировать коллектив активно участвующих в производственном процессе и заинтересованных людей. Естественно, возможно это лишь при условии осознания руководителем необходимости использования социально-психологических факторов развития организации и экономической рациональности подобного рода мероприятий.

Важно отметить, что широкое распространение перехода к «человеколюбивому» управлению, наблюдаемое сегодня во всем мире, объясняется в большей степени не альтруизмом работодателей, а объективной экономической целесообразностью: работодателю, использующему наемную рабочую силу, выгодно создавать для своих подчиненных такие условия, когда люди работают с максимальной эффективностью; ему необходима уверенность в том, что подчиненные работают с полной отдачей, что свои деньги (расходуемые на оплату труда) он тратит не зря. Всем известно, что наилучшие результаты получаются тогда, когда работа нравится, когда человек работает с удовольствием, когда сам процесс выполнения работы является источником удовлетворения внутренних потребностей исполнителя. Ценность таких мероприятий также в том, что они в большинстве случаев не связаны с существенными материальными затратами.

Изучение курса «Социально-психологические основы управления» студентами-экономистами имеет целью формирование современного экономического мышления, ориентированного на человеческие потребности. В качестве общей цели данной учебной дисциплины провозглашается поиск социально-психологических источников повышения эффективности управленческой деятельности в современных экономических условиях.

РАЗДЕЛ 1

СОДЕРЖАНИЕ И ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КУРСА

1. Содержание, цель и задачи курса. Сущность и специфика категорий «управление», «менеджмент», «руководство».
 2. Эволюция и общемировые тенденции развития теории и практики управления:
 - а) управленческие революции и основные эпохи управленческой деятельности;
 - б) основные этапы развития теории управления (по Ричарду Скотту).
 3. Научные школы менеджмента.
-

Цель: познакомить студентов с содержанием и основными категориями курса, историей развития теории управления.

1

Содержание, цель и задачи курса. Сущность и специфика категорий «управление», «менеджмент», «руководство»

Одной из основных форм проявления социальной активности является трудовая деятельность, где человек одновременно реализует себя и как субъект, и как объект управления. Человек является главным, активным и одновременно самым сложным фактором производства. Управ-

ление человеком как работником требует большого комплекса разного рода знаний, среди которых чрезвычайно важны социально-психологические.

Переход экономики к рыночному режиму функционирования предполагает решение задач не только выживания предприятий, но и дальнейшего их развития в условиях риска и неопределенности, что влечет за собой возрастание роли управленческого персонала. Многолетний опыт развития развитых зарубежных стран свидетельствует, что для успешного функционирования предприятия, организации, фирмы, необходимо, прежде всего, учитывать человеческий фактор. Поэтому принятие любых управленческих решений требует знания и анализа социально-психологических факторов. В частности, следует соотносить мотивационную сферу персонала (потребности, желания, запросы отдельных работников) с интересами организации; уметь грамотно использовать индивидуально-психологические особенности каждого работника для повышения его производительности труда, поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Сфера исследований курса «Социально-психологические основы управ-

ления» пересекается с проблематикой ряда наук: социологии, психологии (социальной психологии) и менеджмента (теории и практики управления). Место данной научной дисциплины в ряду смежных наук определяется объектом и предметом исследования.

Объектом курса являются управленческие отношения в организации и их субъекты. Управленческие отношения рассматриваются как организованная деятельность людей, подчиняющихся нормам конкретной организации и выполняющих заданную совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными требованиями.

Предмет курса – комплекс социально-психологических явлений, процессов и отношений в организации, находящийся в сфере управленческого воздействия и определяющий его эффективность:

- социально-психологические факторы эффективной деятельности руководителей и эффективного трудового поведения исполнителей;
- социально-психологические методы руководства коллективом;
- психологические проблемы лидерства;
- проблемы стимулирования и мотивации поведенческих актов субъектов управленческих отношений и другое.

Весь спектр *социально-психологических проблем организации*, рассматриваемых в данном курсе, условно можно распределить по следующим группам [4]*:

- связанные с личностью руководителя – набор требований к руководителю, стиль руководства, процессы принятия управленческих решений, стимулирование и мотивация работающих к эффективному труду, этика и авторитет, методы и техника личной работы руководителя;
- связанные с трудовым коллективом – формальные и неформальные группы, отношение к труду, удовлетворенность трудом, социально-психологический климат коллектива, организационные связи, конфликты и эмоциональные состояния работников, соответствие психофизиологических характеристик работающих выполняемым обязанностям и др.

Цель научной дисциплины «Социально-психологические основы управления» – поиск путей повышения эффективности деятельности организации путем активизации социально-психологических факторов; создание социально-психологических инструментов, необходимых для совершенствования процесса руководства трудовым коллективом; формирование эффективного трудового поведения работающих. Эффективное трудовое поведение сотрудников оказывает решающее влияние на эффективность организации.

* Здесь и далее даны ссылки на список литературы по теме

Обусловлено это следующими важными причинами. Эффективное трудовое поведение предполагает, что человек надежно и добросовестно исполняет свои обязанности, готов во имя интересов дела и своего коллектива в нестандартных условиях выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, сотрудничество и помощь, что он удовлетворен своей работой и не собирается менять ее. В основе эффективного трудового поведения – высокая удовлетворенность трудом. Удовлетворенность трудом, в свою очередь, формируется в результате действия достаточно большого спектра факторов и мотивов: под влиянием внутренних устремлений личности, ценностей, определяющих направленность активности человека, с одной стороны и как результат целенаправленной работы руководителя, использующего специфические социально-психологические методы управления.

Названная общая цель дисциплины «Социально-психологические основы управления» достигается с помощью решения ряда конкретных *задач*:

- повышение профессиональной компетентности руководителей всех уровней, то есть совершенствование стиля руководства, межличностных отношений, процессов принятия решений, планирования, контроля и др.;
- повышение эффективности методов подготовки и переподготовки управленческого персонала;
- поиск и активизация человеческих ресурсов организации;
- оценка и оптимизация социально-психологического климата и социально-психологической структуры взаимоотношений в организации.

В категориальном аппарате дисциплины используются термины «управление», «менеджмент», «руководство». Определим содержание этих категорий.

Термин «управление» используется для определения различных видов человеческой деятельности (например, управление автомобилем, управление биологической системой, управление государством и т.д.).

Термин «менеджмент» применяется для обозначения управления социально-экономическими процессами на уровне предприятия, действующего в рыночных условиях, хотя в последнее время этот термин стали применять в США и в отношении непредпринимательских организаций.

Таким образом, *менеджмент* – это управление в условиях рынка, что означает ориентацию предприятия на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей; постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка; свободу принятия решений теми, кто несет ответственность за деятельность организаций.

Руководство считается одной из функций управления и применяется в

сфере управления персоналом (например, руководство трудовым коллективом).

2

Эволюция и общемировые тенденции развития теории и практики управления

История возникновения и развития управления – процесс эволюционный, насчитывающий, по крайней мере, 7 тысячелетий и 5 управленческих революций, радикально менявших роль и значение менеджмента в жизни общества.

ни общества.

Первая управленческая революция, определяемая как религиозно-коммерческая, связывается с возникновением в древней Шумерии (Вавилон) первых записанных сведений о торговых сделках и образовании слоя жрецов «бизнесменов», их осуществлявших.

Вторая управленческая революция соотносится с правлением вавилонского царя Хаммурапи (II тысячелетие до н.э.), впервые издавшего свод законов для управления государством и регулирования всего комплекса отношений между социальными группами населения. Эта революция получила название «светско-административной».

Третья управленческая революция (605–562 гг. до н.э.) связана с именем царя Навуходоносора II и известна как производственно-строительная, так как была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства.

Четвертая управленческая революция связана с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейских государств (XVII–XVIII вв.) Результатом этого этапа стало зарождение профессионального управления.

Пятая, наиболее крупная управленческая революция (конец XIX–начало XX вв.) известна под названием бюрократической, так как ее теоретической основой явилась концепция «рациональной бюрократии». Основные результаты этой революции заключаются в следующем: сформировались крупные иерархические структуры управления; произошло разделение управленческого труда; определены функции управления; введены нормы и стандарты; установлены должностные обязанности. В эти годы начала формироваться теория управления как научная дисциплина.

Несмотря на то, что практическое управление «старо, как мир», идея управления как научной дисциплины и области исследований относительно нова.

Теоретики американского менеджмента выделяют три ключевых этапа эволюции управленческой деятельности в текущем столетии:

- 1) эпоха массового производства;
- 2) эпоха массового сбыта;
- 3) постиндустриальная эпоха.

В эпоху массового производства (30-е годы XX в.) главные цели и задачи предпринимательской деятельности состояли в разработке и усовершенствовании механизма массового производства, снижении себестоимости выпускаемой продукции.

Когда спрос на основные потребительские товары к началу 30-х годов XX в. стал близок к насыщению, успех в деятельности фирм стал определяться рыночной ориентацией. В результате этого главные задачи управления сместились в сторону рекламы и организации сбыта. Важнейшей характеристикой этого периода (эпохи массового сбыта) стала активная разработка новых видов продукции, более сложных технологий. Импульсы, радикально менявшие обстановку, исходили, главным образом, от фирм, бравших на себя ведущую роль и задававших стиль управления и темпы прогресса.

С середины 50-х гг. XX в. наступила эпоха, получившая название постиндустриальной. Общество достигло определенного уровня благосостояния. Вместе с тем ужесточилась конкуренция, повысились требования со стороны покупателей. В связи с этим проблемы производства, сбыта продукции и управления усложнились. Характеризуя эту эпоху, Питер Друкер называл ее «эпохой без закономерностей».

Ричард Скотт предлагает классификацию этапов развития теории и практики управления по признакам открытости – закрытости, ориентации на рациональность или социальные факторы (рис.1).

	Закрытая система	Открытая система
Рациональность	I 1900-1930-е гг.	II 1960-1970-е гг.
Социальный фактор	III 1930-1960-е гг.	IV 1970 – по настоящее время

Рис. 1 – Основные этапы развития теории управления.

Как показывает содержание и структура схемы, Р. Скотт изображал движение от «закрытой» к «открытой» системе управления, от «рациональности» к учету «социального фактора».

I период (1900–1930-е гг.) является эрой закрытой системы и рационального индивида. Закрытая система предполагает учет в управлении только внутренних, происходящих внутри компании изменений. Проблемы конкуренции, сбыта и другие внешние события не учитывались при разработке

управленческих решений. Рациональность предполагает управление на рациональной основе. При этом забота о человеке отодвигается на второй план.

II период (1930–1960-е гг.) – это эра закрытой системы и учета социального фактора, то есть на первый план при принятии управленческих решений выдвигается забота о человеке.

III период (1960–1970-е гг.). Теоретики и практики стали признавать, что внутренняя динамика организации формируется под влиянием не только внутренних, но и внешних факторов. Р. Скотт называет этот период «эрой открытой системы и рационального индивида».

IV период, начавшийся в семидесятые годы и продолжающийся в настоящее время, Р. Скотт описывает как «открытую систему – социальный индивид». Этот этап характеризуется тем, что в управлении учитываются как внешние, так и внутренние обстоятельства, а человеческий фактор вновь выдвигается на первый план.

М. Альберт и Ф. Хедоури подразделяют *внешние* факторы организационного развития на две основные группы: прямого и косвенного воздействия на организацию (рис.2).

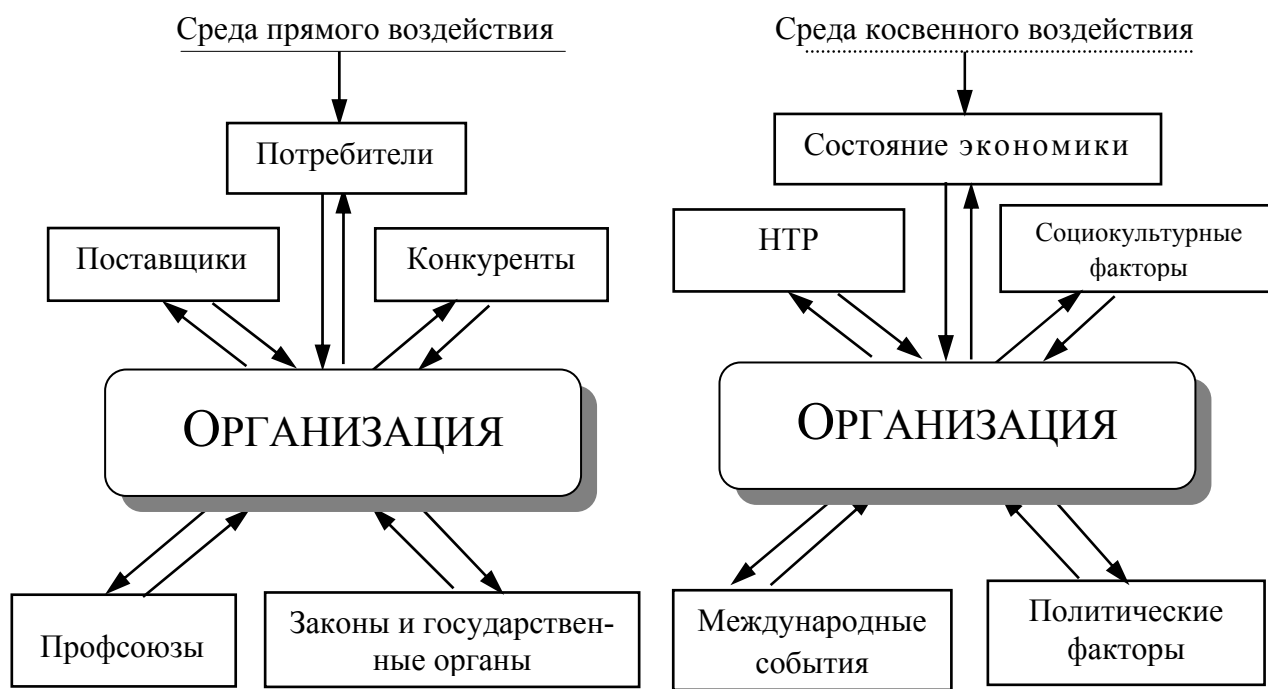


Рис. 2 – Факторы внешнего воздействия

Факторы прямого воздействия – это поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты. Среда косвенного воздействия – это факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия, но, тем не менее, сказываются на деятельности организации и качестве управления. Нарастание изменчивости

внешних условий для предприятий означает объективную необходимость соответствующим образом осуществить изменения внутри фирмы, так как от этого зависит не только успех, но и само их функционирование. Ведущие теоретики в области управления, в частности, Т. Питерс и Г. Уотермен, считают, что образцовые компании не должны пассивно ждать, когда внешняя среда повлияет на них. Следует экспериментировать, взаимодействовать с потребителями, поддерживать богатую информационную среду, активно и быстро приспосабливаться к изменяющимся внешним условиям.

3 Научные школы менеджмента

В зарубежной и отечественной литературе выделяют четыре ключевых направления в развитии управленческой мысли. Как показывает схема, представленная на рис. 3, в рамках первого направления в XX в. получили развитие следующие школы управления:

- 1) школа научного менеджмента;
- 2) классическая административная школа;
- 3) школа человеческих отношений;
- 4) школа поведенческих наук;
- 5) школа количественных подходов.

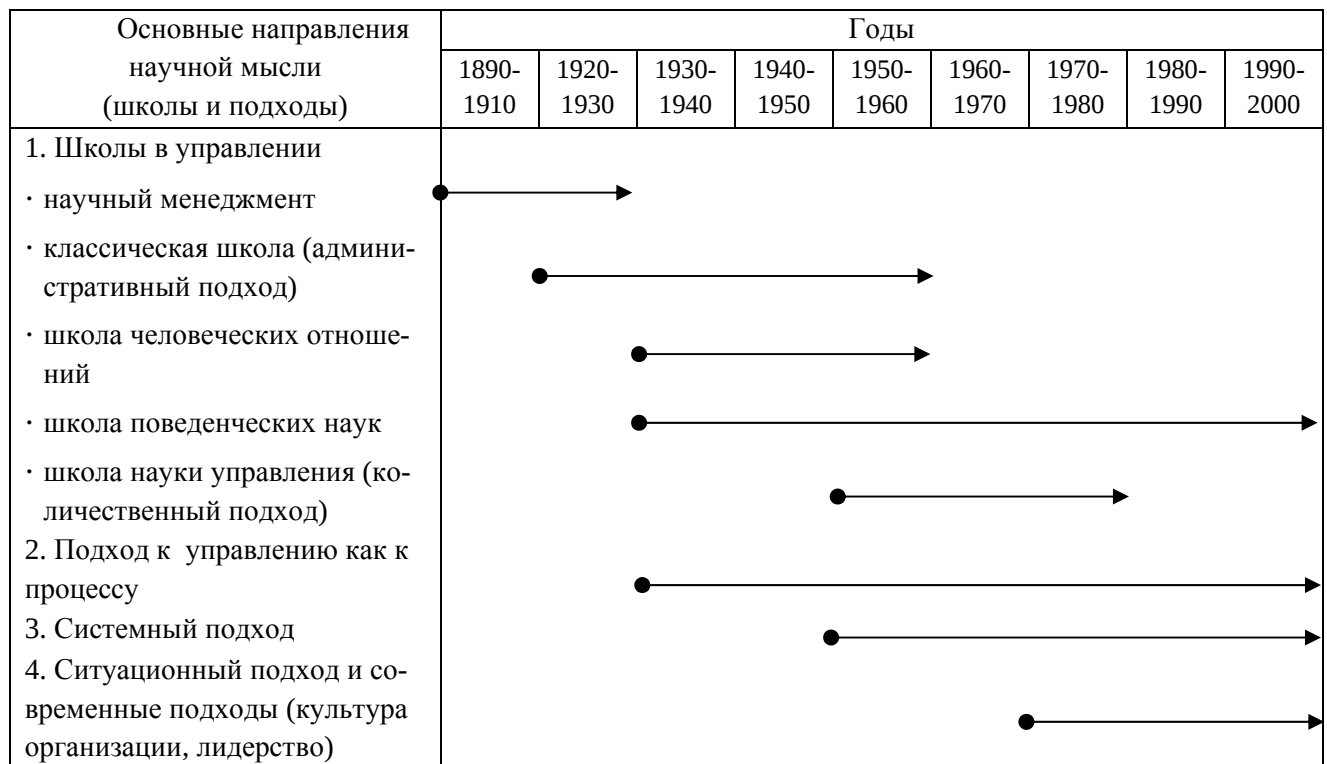


Рис. 3 - Эволюция управления как науки

Формирование *школы научного управления* связано с именами Макса Вебера, Фредерика Тейлора, Френка и Лилии Гилберт и др.

М. Вебер, немецкий социолог, обосновал утверждение, согласно которому *бюрократия* – порядок, устанавливаемый правилами, – является самой эффективной формой организации совместной деятельности людей.

Ф. Тейлор и его последователи считали, что управление может быть превращено, в прямом смысле, в точную науку при использовании наблюдения, замеров, логики и анализа. Многие операции ручного труда, согласно Ф. Тейлору, можно рационализировать, добиваясь более эффективного использования наемной рабочей силы. В 1911 г. Тейлор опубликовал книгу «Принципы научного управления», считающуюся началом признания управления наукой.

Следующий крупный шаг в эволюции управления как науки, тесно связанный с предыдущим этапом, – это разработка универсальных принципов управления. Основателем этого направления, получившего название *классической школы управления*, считается Анри Файоль, создатель теории административного менеджмента. В опубликованной в 1916 г. книге «Общее и промышленное управление» он впервые:

- обосновал необходимость использования функционального подхода к организации промышленного предприятия;
- изложил принципы администрирования;
- сформулировал функции управляющих, выделив характерные для них виды деятельности.

На рубеже 90-х годов зародилась *школа человеческих отношений*. Становление и развитие этой школы связано с работами Мери Фоллет, Филиппа Селзника, хотторнскими экспериментами Элтона Мэйо, проводимыми на заводах «Вестерн электрик», исследованиями Абрахама Маслоу. Самый важный вывод, сделанный представителями этой школы, состоял в том, что главное воздействие на производительность труда оказывают не условия труда сами по себе, а внимание к персоналу.

В 1950–1960-е гг. (эра закрытой системы и социального индивида) это направление научных исследований получило дальнейшее развитие в рамках *школы поведенческих наук*. У истоков этой школы стояли Д. МакГрегор, Ф. Херцберг и др. Главная идея поведенческого подхода состояла в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельных работников, так и организации в целом. Широкую известность в сфере бизнеса получают разработанные Д.МакГрегором две системы представлений о практике управления (теории «Х» и «У»), отражающие естественные противоречивые отношения человека

к труду. В соответствии с научными идеями Д. МакГрегора в современной теории и практике управления выделяют два способа управленческого воздействия: прямое административное и опосредованное мотивационное влияние на сотрудников. Сегодня наблюдается тенденция перехода от первой модели ко второй, но ни в одной стране, ни на одном предприятии нет полного отказа от принципов теории «Х». Японские менеджеры, основываясь на теории Дугласа МакГрегора, разработали свои подходы к теории управленческого поведения, связанные с коллективным поведением. Это позволило Уильяму Оучи утверждать, что японские управляющие используют новую теорию «Z» и на ее основе развивают методы организации группового поведения. Из нее исходят такие ключевые позиции японского управления, как система пожизненного найма, принципы продвижения по службе, коллективное принятие решений, коллективная ответственность и др.

В 1950–60-е гг. произошел рывок в развитии управления как науки. В этот период разработки в области менеджмента разворачивались параллельно по шести направлениям: классическому, человеческих отношений, поведенческих наук, количественному, процессному, системному. Такая многосторонность исследований отвечала современным потребностям развития общества, влиянию новых технологий, формированию рыночно-предпринимательских структур.

Суть *количественного направления* заключается в том, что для решения сложных управленческих проблем стали широко использоваться математические модели, в практике менеджмента были разработаны и успешно применялись количественные методы управления запасами, распределением ресурсов, заменой устаревшего оборудования.

Рассмотрение управления как процесса и системный подход к управлению существенно повысили возможности руководителя в плане контроля над всеми параметрами, подсистемами и элементами организации. Суть *системного подхода* заключается в следующем: причины того, что происходит в организации, следует искать не только внутри, но и вне этой организации.

Ситуационный подход состоит в том, что наиболее подходящий к данной ситуации метод управления определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию.

В 80-е годы была сформулирована «новая управленческая парадигма», которая получила в американской литературе название *тихой управленческой революции*. Основные положения этой парадигмы заключаются в следующем.

1. Главные предпосылки успеха организации находятся не внутри самой организации, а в экономическом, научно-техническом и социально-

политическом ее окружении. Чтобы успешно функционировать, система должна выработать умение быстро адаптироваться к изменениям во внешнем окружении и не упускать возможностей, возникающих внутри организации.

2. Развитие и применение ситуационного подхода к управлению.

3. Признание социальной ответственности менеджмента как перед работниками предприятия, так и перед обществом в целом.

4. Основой решения проблем бизнеса в современных условиях должны стать гуманизм, создание творческой атмосферы и коллективной заинтересованности в достижении результатов.

5. Усиление международного характера управления, переход от межнационального к глобальному мышлению менеджеров.

Новая парадигма управления потребовала соответствующего пересмотра принципов управления. Формируя их применительно к новым условиям, Питер Друкер (основоположник современного этапа развития менеджмента) обращает внимание, прежде всего, на социальный аспект управления. В соответствии с работами П.Друкера, менеджмент в современных условиях:

- направлен на человека, на то, чтобы сделать людей способными к эффективным совместным действиям;
- неотделим от культуры;
- имеет важнейшими задачами подготовку и переподготовку работников;
- формирует коммуникации между людьми.

Исследуя эволюцию управленческих систем, И. Ансофф подчеркивает, что сменявшие друг друга системы управления постоянно усложнялись и ориентировались на очередной растущий уровень нестабильности, на все меньшую предсказуемость будущего.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие управленческие революции вам известны?
2. Охарактеризовать основные этапы эволюции управленческой деятельности.
3. Перечислить факторы прямого и косвенного воздействия на организацию.
4. Дать характеристику школам научного управления.

📖 Литература

1. Дворецкая Г.В., Махнарылов В.П. Социология труда. – К.: Вища шк., 1990. – С. 136-142.
2. Карлоф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. – М.:

- Экономика, 1991. – С.94-96.
3. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – С.28-92.
 4. Лукьянченко Н.Д., Шаульская Л.В. Управление развитием организации с использованием социальных факторов. – Д.: ДонГУ, 1999. – С.24-25.
 5. Орлова Н.А., Бунтовская Л.Л. Зарубежный опыт развития и эффективного использования соревновательных отношений. – Донецк: Ин-т экономико-правовых исследований НАН Украины, 1993. – С. 15-19.
 6. Психология управления: Курс лекций / Л.К.Аверченко, Г.М.Залесов и др. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997. – С.3-6.
 7. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества. Проблемы и решения. – К.: Наук. думка, 1999. – С.354-414.
 8. Сулицкий В. И. Управление кадрами в условиях интенсификации производства. – М.: Знание, 1984. – С.5-7.
 9. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1998. – С.11-45.
 10. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. – М.: Прогресс, 1993. – С.156-158.
 11. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. – К.: Украина, 1994. – С.3-5, 227-229, 248-252.

РАЗДЕЛ 2

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

1. Поведение человека в организации.
2. «Симптомы» проявления личности в административном поведении.
3. Типы работников и их «психологические профили».

Цель: рассмотреть факторы, влияющие на поведение человека в организации, проанализировать «симптомы» проявления личности в административном поведении, выделить типы работников и их основные психологические особенности.

1**Формы проявления психики в трудовой деятельности**

Практика работы с людьми, анализ сложных ситуаций межличностного взаимодействия свидетельствуют о том, что руководителю важно ориентироваться в основных понятиях психологии человека как личности; важно для того, чтобы свой опыт и интуицию укрепить базовыми данными психологической науки. Руководитель чаще всего должен обращать внимание на то, что организует поведение человека: потребности и психические явления жизнедеятельности – формы проявления психики в трудовой деятельности (рис. 4)[5].

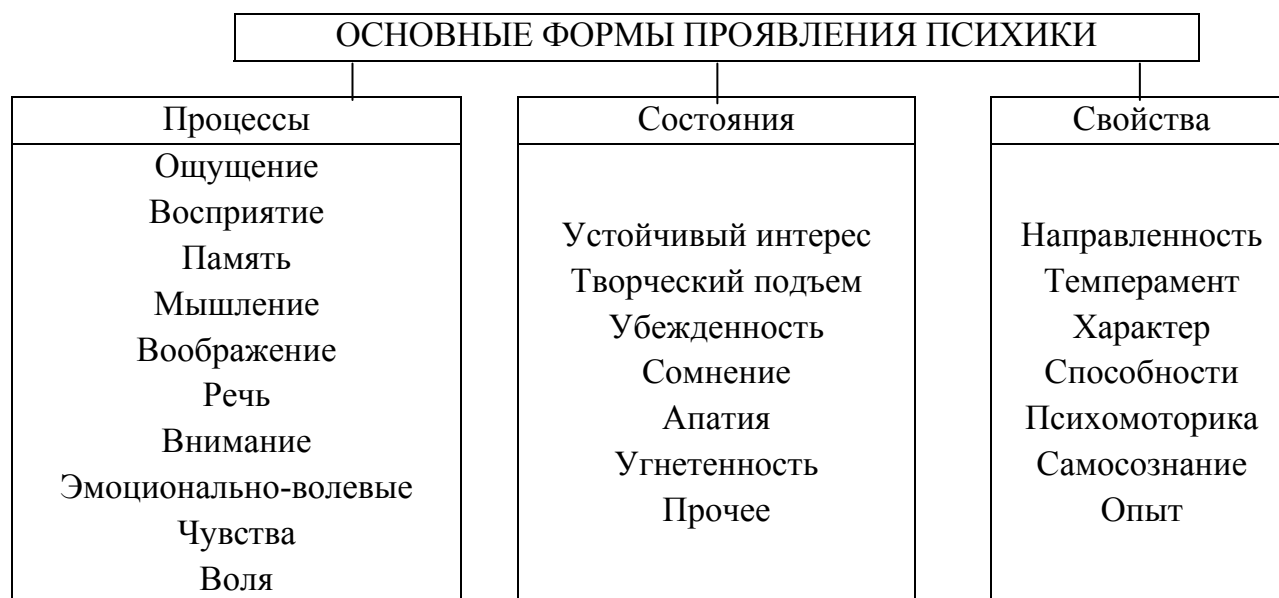


Рис.4 - Основные формы проявления психики и их взаимосвязь

Психические свойства – это стойкие психические явления, присущие человеку долгое время (возможно – на протяжении жизни). При приеме на ра-

боту по специальности, при кадровых перемещениях и повышении в должности целесообразно определить с максимальной достоверностью проявления психических свойств (характер, темперамент) в типичных для данной работы обстоятельствах.

Темперамент – это индивидуально-психологическое свойство человека, определенное основными характеристиками его нервной системы (сила, скорость, возникновение, прекращение и изменение нервных процессов) [2]. В условиях, регламентированных дисциплиной, в спокойной обстановке трудно выявить особенности темперамента, однако они ярко проявляются в новых или экстремальных обстоятельствах. Рассмотрим четыре типа темперамента и особенности руководства людьми с разным темпераментом [5].

Сангвиник – устойчиво живой, подвижный, склонный к частой смене впечатлений, быстро откликается на окружающие события, относительно легко переживает неудачи и неприятности. Продуктивный работник при позитивном отношении к работе и высокой сопротивляемости трудностям жизни. Легко сходится с новыми людьми. Не отличается постоянством в общении, довольно часто меняет привязанности. Всегда обещает, чтобы не обидеть, но не всегда исполняет обещания. Склонен к зазнайству. Разбросанный, легкомысленный, может быть ненадежным. По отношению к сангвинику необходимо постоянно ставить новые задачи, которые требовали бы от него внимания, интеллекта, поощрять его усилия.

Холерик – неустойчиво живой, порывистый, энергичный, увлекающийся, целеустремленный, неуравновешенный, склонный к бурным эмоциональным вспышкам, быстро меняется настроение, быстрый смене настроения. Холерику недостает самообладания. Ему трудно дается работа, требующая устойчивых плавных движений, а также разумных решений в условиях стресса. В работе с ним недопустимы резкость или несдержанность, поскольку они могут вызвать ответную непредсказуемо бурную реакцию.

Отличие сангвиника от холерика – в особенностях равновесия нервных процессов: холерик более расточительно расходует свои силы.

Флегматик – невозмутимый, реагирует спокойно и медленно, не склонен к перемене своего окружения, хорошо сопротивляется сильным и продолжительным раздражителям. Настойчивый, терпеливый работник, сам рассчитывает свое время. Однообразный и невыразительный в мимике и интонации, трудно привыкает к новым людям, способен долго поглощать отрицательную энергию, но при переполнении «чаши терпения» реагирует бурно. Не может работать в дефиците времени. Его нельзя подгонять, а также нецелесообразно часто переводить из одного коллектива в другой, менять содержание работы. Флегматика следует вовлекать и заинтересовывать.

Меланхолик – впечатлительный, эмоционально ранимый (хотя внешне реагирует вяло), доброжелательный, способен к сочувствию. Плохо сопротивляется воздействию сильных стимулов, беспокойный и боязливый, настроенный, неуверенный в себе, робкий, ненастойчивый, неэнергичный, необщительный, застенчивый. По отношению к нему недопустимы грубость, ирония, повышенный тон. О его поступках лучше поговорить наедине. К нему надо проявлять особую чуткость, негативную оценку желательно смягчать.

Подчеркнем, что нет как идеально положительного, так и абсолютно плохого темперамента, поскольку тип темперамента не предопределяет социально-нравственную, профессиональную и другие ценности человека как личности. Поэтому важно учитывать как многообразие свойств личности данного человека, так и совокупность требований, предъявляемых профессией (специальностью, должностью) к нему.

Важным психическим свойством личности работника являются способности, формируемые на основе *задатков* – возможностей развития способностей, обусловленных биологической наследственностью. *Способности* – индивидуально-психологические особенности личности, проявляющиеся в деятельности и являющиеся условием ее эффективности [2]. Установлено, что способности не являются врожденными, они формируются в процессе жизни человека под влиянием среды и воспитания. Руководитель может составить верное впечатление о профессиональных способностях работника, используя комплекс источников информации: документы, отзывы, собственное мнение, результаты медико-психологической диагностики, результаты труда.

Характер – совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающаяся и проявляющаяся в деятельности и общении, обуславливая типичные для нее способы поведения [2]. Познание характера сотрудника позволяет со значительной долей вероятности предвидеть его поведение и тем самым корректировать ожидаемые действия и поступки. Характер зависит от природных предпосылок развития индивидуальности (задатков, темперамента, типа высшей нервной деятельности), а также от условий социализации человека.

Характер проявляется в системе отношений человека к окружающей действительности:

в отношении к другим людям – общительность или замкнутость, экстраверсия – интроверсия, правдивость или лживость, тактичность или грубость;

в отношении к делу – ответственность или недобросовестность, трудолюбие или лень;

в отношении к себе – скромность, самовлюбленность, самокритичность, самоуверенность, гордость, завышенная или заниженная самооценка.

Научно обоснованной и удобной для практического использования считается типология характеров К.Юнга (табл.1). Для понимания особенностей поведения, связанных с характером, К.Юнг использует понятия экстраверсии и интроверсии (табл.2).

Таблица 1

Психологические типы по К.Г.Юнгу

Поведение базируется на:			
мышлении	эмоциях	чувствах	интуиции
Объективная действительность и ее законы – основа организации поведения	Симпатии, антипатии – основа организации поведения	Реализм без излишних эмоций – основа организации поведения	Склонность к теоретизации (даже без практической пользы) – основа организации поведения
Любит анализировать и во всем устанавливать логический порядок	Склонен к компромиссам ради добрых отношений, хотя бывает обидчивым и может пользоваться этим как средством влияния	Все видит и все чувствует вокруг	Чаще всего склонен к размышлениям о прошлом или про будущем
Интересы дела преобладают над чувствами людей	Чувства людей преобладают над интересами дела	Быстро ориентируется в любых обстоятельствах, спокойно относится к рутинной работе	Работает нестабильно, любит решать новые задания, а не выполнять одно и то же
Склонен доказывать правоту (правильно – неправильно, целесообразно – нецелесообразно)	Хорошо понимает настроения людей, делает комплименты, стремиться делать людям приятное	Ведет полную физическую жизнь, не склонен к прожектам, много что делает сам	Склонен к колебаниям и сомнениям

Таблица 2

Психологические признаки экстраверсии и интроверсии

Экстарверсия	Интроверсия
Деятельность направлена на внешний объект и определяется этим объектом. Открыт до всего происходящего вокруг.	Деятельность направлена на самооценку, определение места и роли в ситуации.
Производит впечатление активного, действующего, инициативного	Производит впечатление субъективного, эгоистичного, молчаливого, внешне спокойного человека
Организация поведения больше зависит от влияния внешнего мира, а не от собственного мнения. Поэтому, экстраверт больше зависит от требований конкретной общественной среды, чем от общечеловеческих норм. Соотносит свои суждения с мнением окружающих	Организация поведения не зависит прямо от внешнего мира, а определяется собственной установкой
Типичная ограниченность – зависимость от внешних условий, но не разумное приспособление к ним	Имеет узкий круг друзей
Говорит все что думает	Стремиться к сосредоточенности и тишине
При не складывающихся отношениях легко расстается	Не любит неожиданных визитов и сам их не делает
Часто склонен к риску и неосторожности	Хорошо работает один
Со многими поддерживает приятельские отношения	
Плохо работает один	

При анализе черт характера подчиненных руководителю нужно установить для себя, какие из них имеют наиболее важное в профессиональном смысле значение; нужно стараться не поддаваться «магнетическому» влиянию одних черт, которые могут скрыть другие, более значимые в производственной деятельности. И, наконец, не нужно ставить целью перевоспитание подчиненных, исправление плохих, по-вашему, черт характера, поскольку в большинстве случаев это не удастся и ведет к ухудшению отношений с подчиненными.

Косвенной причиной многих неприятностей человека на работе являются некоторые специфические психические состояния, такие как усталость,

стресс, рассеянность внимания, аффект, страх, любознательность, бодрость, огорчение, апатичность, увлечение, восторг и др. Изучение психических состояний обусловлено тем, что они всегда влияют (положительно или отрицательно) на работоспособность и жизнедеятельность человека. Психические состояния можно классифицировать следующим образом [5].

1. Познавательные – любознательность, любопытство, удивление, изумление, недоумение, сомнение, озадаченность, мечтательность, заинтересованность, сосредоточенность.

2. Эмоциональные – радость, огорчение, грусть, возмущение, злость, обида, бодрость, тоска, угнетенность, отчаяние, страх, робость, ужас, влечение, страсть.

3. Волевые – активность, пассивность, решительность, уверенность, рассеянность, спокойствие.

2 **Поведение** **человека** **в организации**

Успех любой организации зависит от умения добиваться от работников эффективного трудового поведения, поведения, в достаточной степени соответствующего *ценностям организации*.

Наиболее важными типами ценностных предпосылок являются:

- цели организации;
- критерий эффективности;
- правила «честной игры»;
- индивидуальные ценностные установки человека, принимающего решения.

При определении цели обычно затрагиваются вопросы, связанные не только с тем, какие ценности должна преследовать деятельность организации, но и с тем, какие группы людей ей придется обслуживать. Цель организации играет жизненно важную роль для ее выживания и длительного существования.

Критерий эффективности является второй ценностной предпосылкой, учитываемой в большинстве административных решений. Он определяется следующим образом: если два образа действий принесут одинаковые результаты применительно к цели организации, то следует предпочесть тот, который предполагает наименьшие издержки.

Правила «честной игры» предполагают защиту прав личности и ее ответственности.

Процесс принятия управленческих решений должен проходить также с учетом *индивидуальных ценностей* работника. К ним следует отнести уваже-

ние коллег, творческое удовлетворение, самостоятельность, посвященность в дела организации, реализацию своих способностей, желание иметь гармоничные отношения с внешним миром, иметь согласие в своем внутреннем мире и т.п.

Организация оказывает сильное воздействие на работников, которое изменяет и переориентирует их поведение. Работники, поставленные в организационные ситуации, ведут себя иначе, чем если бы они находились вне организации. Их ценностные предпосылки (цели, задачи), как правило, представляют собой цели организации или подразделения. При этом поведение работников характеризуется дроблением полной задачи организации на частные, которые выступают в качестве целей для конкретных индивидов или групп. Так, лесничий действует, ориентируясь не на тушение пожаров вообще, а на их тушение на своем участке.

Управление организацией не должно сводиться к постоянному подталкиванию и направлению сотрудников. Задача руководителя – создать такие условия, при которых будет проявляться активная позиция работников по отношению к осуществлению целей организации. Важным рычагом повышения активности является использование поощрения и наказания, а также долговременных совокупных воздействий, которые, постоянно «впитываясь», становятся частью взглядов и личности служащих.

Воздействие на работника может быть оказано через формальные каналы связи и неформальную социальную структуру.

Примерами формальных воздействий являются наделение работника конкретными обязанностями или поручениями, прямые приказы, программы обучения, статистические отчеты и др.

Неформальная социальная структура предполагает формирование дружеских отношений и устойчивых привязанностей, проявление соперничества и сотрудничества и т.п. Все это оказывает мощное воздействие на поведение человека в разных ситуациях.

Анализируя организационное поведение, целесообразно рассмотреть такую его характеристику как *ассертивность*. *Ассертивность* – способность организовывать свое поведение: умение формулировать свои желания и требования, умение добиваться их удовлетворения, умение «слышать» то, что хотят от вас окружающие, а также с уважением и любовью относиться к себе. Человек, ведущий себя ассертивно, способен четко и ясно сформулировать, о чем идет речь, какой ему видится ситуация, что он о ней думает и как ее переживает. Его отличает позитивное отношение к другим людям и адекватная самооценка. Он достаточно уверен в себе, умеет слушать других и идти на компромисс. Он способен изменить свою точку зрения под давлением аргу-

ментов. Считая других людей порядочными, он не стесняется попросить об одолжении и, со своей стороны, готов оказать любезность. Для асертивного поведения характерно спокойствие, создается впечатление, что человек расслаблен. Речь его выразительна и вразумительна, темп речи равномерен. Взгляд – открытый. Человек, ведущий себя асертивно, создает вокруг себя приятную атмосферу. От него исходит уверенность, в том числе потому, что он хорошо ориентируется в сложившейся ситуации. Асертивность – гармоничное объединение свойств личности человека, проявление его знаний о природе человека, умений и навыков общения, этически допустимого в конкретной ситуации, проявление в форме конкретных действий мировоззренческой позиции позитивной направленности.

Логичным и целесообразным является стремление руководителя воплотить в своей деятельности образец асертивного поведения, для чего рекомендуется следовать следующим правилам [5]:

1) следует позитивно сформулировать то, что вы хотите. Не стоит обсуждать то, что вас не устраивает, говорите о том, каким представляется вам новый порядок вещей;

2) позитивная исходная посылка заключается в том, что окружающие – нормальные порядочные люди, которые могут быть несовершенными, подчас совершающими ошибки, но стремящимися, по мере своих сил и согласно своим представлениям принести организации пользу;

3) правильным является полагать, что люди способны действовать иначе, если пожелание высказано прямо и внятно и они поймут, что именно от них требуется;

4) необходимо сохранить атмосферу дружеского диалога, если мы хотим с кем-нибудь договориться.

Рассмотрим «симптомы» проявления личности и личностных особенностей работников в административном поведении. Среди них выделяют:

- объективность индивидуализма;
- склонность к доминированию;
- честолюбие;
- импульсивность и твердость характера;
- социальность.

Под объективностью понимается степень, до которой поведение управляется требованиями реальной ситуации, а не желанием индивида выразить себя. Объективный человек – это человек, способный подходить к ситуациям рационально потому, что он относительно свободен от невротических и психопатических побуждений.

Необъективное поведение часто является результатом фрустрации (*фрустрация* – психическое состояние, возникающее вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению высокомотивированной и субъективно значимой цели; блокирование целенаправленного поведения). Люди, находящиеся в состоянии фрустрации из-за того, что столкнулись с препятствием или дилеммой, могут реагировать на ситуацию иррациональными способами. Они могут:

- стать агрессивными (вплоть до физического насилия);
- опуститься до инфантильной реакции;
- прямо держаться привычного образа действий, отказываясь воспринимать даже самые разумные изменения;
- «опускать руки», потеряв все признаки присутствия духа.

Под склонностью к доминированию понимается стремление брать на себя инициативу в личных отношениях или устанавливать контроль над ними. Склонность к доминированию определяется как свойствами человека, так и сложившейся ситуацией.

Честолюбие человека проявляется постоянной озабоченностью своим статусом и продвижением в организации. Такие люди крайне чувствительны к изменениям ранга, жалованья и т.п., что и следует учитывать при выработке управленческих решений.

Импульсивность и твердость характера определяется склонностью быстро приходить к решениям и твердо стоять на своих позициях.

Социальность – это восприимчивость индивида к взглядам и желаниям тех, с кем он непосредственно общается. Социальность является одним из главных средств приспособления к групповым нормам. На работников с низкой степенью социальности стимулы, обращенные к отдельному индивиду, а не группе, действуют весьма эффективно. Для работников с высокой степенью социальности такие стимулы оказываются сравнительно неэффективными до тех пор, пока они не будут обращены ко всей группе в целом; для таких индивидов их общность с группой и разделяемое всеми чувство важности работы являются ключевыми факторами мотивации.

3

Типы работников и их «психологические профили»

относятся [3]:

Эффективное руководство предполагает знание основных психологических типов работников. К ним

Ломака. Таким людям, прежде чем они примут решение, нужно, чтобы их долго «обхаживали». С ними лучше встречаться несколько раз, нежели пытаться вытянуть ответ сразу.

Любитель решать все с ходу. Человек этой категории должен непременно сразу же принять решение. Если вы хотите уклониться от окончательного решения, рекомендуются следующие фразы типа: «Давайте встретимся в понедельник...»

Разведчик. Это человек, который, прикрываясь вниманием и заботой о вас, выуживает какие-то сведения, оставаясь при этом в тени. Следует остерегаться тех, кто задает слишком много вопросов.

Наставник. В противоположность Разведчику, Наставник действительно заботится об успехах ближнего, часто даже в ущерб себе.

Хвастун. Тактика общения с ним предполагает умение выслушать собеседника и лишь потом переходить к делу.

Рассказчик. Очень любит детально описывать события. Следует запастись терпением и дать ему высказаться. Может оказаться, что Рассказчик изложит какие-то необходимые вам подробности.

Человек, вынашивающий скрытые планы. При встрече с ним важно уметь переключать разговор с подспудной темы на вопрос повестки дня и внимательно следить, чтобы мотив встречи не изменился.

Доморощенный психолог. Он непрерывно анализирует все ваши действия и поступки и нуждается в постоянном подтверждении его замыслов. Ему следует подыграть фразой: «До чего же вы проницательны!» или «Как тонко вы смотрите на вещи!».

Везунчик. Это человек, который уже достиг чего-то такого, чего пока не удалось другим участникам встречи, и теперь испытывает потребность со всеми поделиться и научить других. Необходимо уметь выслушать Везунчиков и, возможно, даже почерпнуть что-то новое.

Нытик. Независимо от того, как идут дела, он всегда живет своими и чужими неприятностями. Следует научиться терпеливо выслушивать Нытика. При этом совершенно не требуется выглядеть столь же побитым и унылым.

Манипулятор. Это человек, манипулирующий другими, скрывая истинные эмоции и желания, стремится навязать свою волю. Выделяют следующие типы манипуляторов:.

- диктатор (доминирует, преувеличивает свою силу, приказывает);
- тряпка (слабак) – преувеличивает свою чувствительность и слабость. Разновидности: Мнительный, Глупый, Хамелеон, Конформист, Стеснительный;
- вычислитель – обманывает, преувеличивает, лжет, хитрит. Варианты Вычислителя: Делец, Аферист;

- прилипала – преувеличивает свою зависимость. Это личность, жаждущая быть ведомой;
- хулиган – преувеличивает свою агрессивность, жестокость, недоброжелательность. Разновидности: Оскорбитель, Ненавистник, Гангстер, Угрожающий. Женская вариация – Сварливая баба («пила»);
- славный парень – преувеличивает свою заботливость. Разновидности: Угодливый, Доброжелательный, Моралист, Человек организации;
- судья – преувеличивает свою критичность;
- защитник – чрезмерно подчеркивает свою снисходительность к ошибке. Он портит других, сочувствуя им сверх меры. Варианты: Защитник, Наседка, Утешитель, Покровитель, Ученик, Помощник, Самоотверженный.

Выделяют четыре основных манипулятивных системы:

1. *Активный манипулятор* – управляет другими с помощью активных методов.

2. *Пассивный манипулятор* – прикидывается беспомощным и глупым, разыгрывает из себя «попираемого» и выигрывает посредством «поражения».

3. *Соревнующийся манипулятор* – рассматривает жизнь как битву, где все люди – соперники или враги. Он колеблется между методами «попирающего» и «попираемого» и рассматривается как нечто среднее между пассивным и активным манипулятором.

4. *Система безразличной манипуляции* предполагает, что манипулятор играет роль безразличия. Его ключевая фраза: «Мне наплевать», хотя на самом деле он только играет в безразличие.

Стиль жизни Манипулятора включает следующие характеристики: ложь, контроль и цинизм. Противоположные характеристики (честность, свобода и доверие) характерны для Актуализатора.

С целью оптимизации процесса руководства можно составить «*психологические профили*» подчиненных. Для этого используют семь психологических характеристик (шкал):

- целенаправленность – бесцельность;
- мотивированность – незаинтересованность;
- самостоятельность – зависимость;
- организованность – стихийность;
- ответственность – безответственность;
- компетентность – некомпетентность;
- творчество – рутинность.

В соответствии с этими шкалами выделяют наиболее типичные «психологические профили»:

- творческий тип исполнителя, самостоятельный, компетентный, ищущий;

- сверхнормативный – целенаправленный, заинтересованный, организованный;
- регламентированный (наиболее распространенный);
- пассивный;
- преобразовывающий указания руководителя;
- низкомотивированный;
- уклоняющийся;
- трудноуправляемые исполнители: ленивые; злые (раздражительные); беспомощные; эмоциональные; аморальные; занимающие оборонительную позицию; ожесточенные (носятся со старыми обидами); уклоняющиеся; бесчувственные; неумные; самоуверенные; запуганные.

В научно-исследовательских учреждениях, других творческих коллективах, работники делятся на три категории:

генераторы идей – люди, рожающие новые идеи – 3%;

активные эрудиты – подхватывают чужие идеи и активно их воплощают в жизнь – 10%;

ремесленники – ждут постоянных указаний от руководителя – 87%.

Творческую личность руководитель может распознать по следующим качествам: открытость ума, отсутствие конформизма, склонность к самоутверждению, стремление работать «по своему расписанию», способность к напряженной работе в течение длительного времени и др.

Учет психологических особенностей подчиненных позволит руководителю осуществлять грамотное руководство коллективом, что будет способствовать повышению эффективности трудовой деятельности работников.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислить формы проявления психики в трудовой деятельности.
2. Раскрыть связь типов темперамента с особенностями поведения человека в организации.
3. Охарактеризовать психические состояния, связав их с работоспособностью и эффективностью труда работников.
4. Выделить наиболее важные типы ценностных предпосылок и индивидуальных ценностей работника.
5. Раскрыть сущность понятий «ассертивность», «фрустрация».
6. Какие основные типы работников можно выделить?

📖 Литература

1. Дедов Н.П.. Факторы психической напряженности в деятельности менед-

жера // Труды ин-та психологии РАН, кн.2. М.: 1995. – С.307-320.

2. Краткий психологический словарь / Сост. Л.А.Карпенко. – М.: Политиздат, 1985. – 431с.
3. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Уч.пособие, Ростов-на-Дону: Изд-во Феникс, 1997. – С.426-504.
4. Столяренко Л.Д. Основы психологии: Ростов-на-Дону: Изд-во Феникс, 1997. – 736с.
5. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. – СПб.: Энергоатомиздат, 1997. – С.13-48, 60-67.

РАЗДЕЛ 3

СОЦИАЛЬНЫЕ ГРУППЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

-
1. Социальная группа: сущность понятия, типы.
 2. Классификация малых групп.
 3. Сущность и феномены групповой динамики.
-

Цели: рассмотреть социально-психологическую сущность малой социальной группы как составляющей организации; проанализировать феномены взаимного влияния группы и индивида и их способность повысить или снизить эффективность работы группы.

1**Социальная группа: сущность понятия, типы**

Трудовая жизнь человека, так же как и личная, проходит в непосредственных контактах с большим количеством людей. Те люди, с которыми налажены относительно постоянные или значимые связи, образуют группы (в переводе с итальянского *gruppo* – связка). Роберт Мертон определяет *группу* как совокупность людей, которые определенным образом взаимодействуют друг с другом, осознают свою принадлежность к данной группе и считаются ее членами с точки зрения других людей. В соответствии с этим определением выделяют три наиболее существенные черты группы:

определенный способ *взаимодействия* между членами группы – например, характерная манера поведения внутри группы;

членство – чувство принадлежности к данной группе (характерная процедура вступления, внешние признаки членства);

группа имеет свою *идентичность* с точки зрения посторонних, то есть люди, входящие в группы, воспринимаются и другими как члены этих групп.

Различают группы первичные и вторичные.

Первичная группа состоит из небольшого числа людей, между которыми устанавливаются взаимоотношения, основанные на их индивидуальных особенностях. Основа первичной группы – личные взаимосвязи между всеми ее членами. Классический пример первичной группы – семья.

Предметом исследования данного курса являются группы вторичные. *Вторичная группа* образуется из людей, между которыми практически отсутствуют эмоциональные связи, их взаимодействие обусловлено стремлением к достижению заданных целей. Основное значение придается не личностным качествам, а умению выполнять определенные функции. Принципиальное

отличие от первичной группы – возможность замены практически любого члена группы новым. Коммуникация во вторичных группах носит более формальный характер и осуществляется с помощью письменных документов. Таким образом, характерная черта вторичной группы – некоторая обезличенность отношений.

Основным типом вторичной группы является *организация* – большая социальная группа, сформированная для достижения определенных целей. Организация осуществляет соединение и координацию поведения людей, специализирующихся в разных типах деятельности, включая их в единый трудовой процесс, программируя их деятельность, корректируя поведение и контролируя процессы и результаты труда. Наиболее существенными характеристиками организации считают следующие: специализацию каждого ее члена на какой-либо трудовой операции, синхронность и однонаправленность. Социальная организация всегда стремится к устойчивости, которая обеспечивается единством и строгой иерархичностью. Роль организации как мощного инструмента в достижении разнообразных целей была осознана в эпоху развития капитализма.

Деятельность всех работников организации протекает в контактах различной тесноты с большим числом коллег. Люди, которые связаны общими целями деятельности и в ходе выполнения производственных задач пересекаются практически постоянно, образуют так называемые малые группы. В современной социальной психологии известно немало определений малой социальной группы. Наиболее распространенным является определение Г.М.Андреевой [1]. *Малая группа* – это группа, в которой общественные отношения выступают в форме непосредственных личных контактов. В американском менеджменте под группой понимают двух или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

Наиболее общими качествами малой социальной группы точки зрения управления можно считать следующие [3]:

- направленность группы – социальная ценность принятых ею целей, мотивов деятельности, ценностных ориентаций и групповых норм;
- организованность группы (как способность ее к самоуправлению) и интегративность ее (как мера единства, общности членов группы друг с другом в противоположность разобщенности);
- микроклимат или социально-психологический климат группы – определяет самочувствие каждой личности, ее удовлетворенность группой, комфортность пребывания в ней;
- референтность – степень принятия членами группы групповых эталонов;

- лидерство – степень ведущего влияния каких-то членов группы на группу в целом для решения определенных задач;
- интеллектуальная активность и коммуникативность – характер межличностного восприятия и установления взаимопонимания;
- эмоциональная коммуникативность – межличностные связи эмоционального характера, удовлетворение социальной потребности в эмоционально насыщенных контактах;
- волевая коммуникативность – способность группы противостоять влияниям других групп, обстоятельств, стрессоустойчивость, надежность группы в экстремальных ситуациях, ее устремленность и настойчивость в конкурентных условиях.

2

Классификация малых групп

Для формирования адекватных способов управленческого воздействия руководителю необходимо достаточно глубоко проанализировать подведомственный коллектив с целью идентификации различных типов малых групп. Для этого целесообразно пользоваться классификацией малых групп (рис.5) [6].

Условные, или номинальные – это группы, которые объединяют людей, не входящих в состав ни одной малой группы. Иногда выделение таких групп необходимо в исследовательских целях, чтобы сравнить результаты, полученные в реальных группах с теми, которые характеризуют случайное объединение людей, не имеющих ни постоянных контактов друг с другом, ни общей цели. В противоположность номинальным группам выделяются *реальные*, представляющие собой действительно существующие объединения людей, полностью отвечающие определению малой группы.

Естественными называют группы, которые складываются сами по себе, возникают и существуют, исходя из потребностей общества или включенных в эти группы людей. В отличие от них лабораторные группы создаются искусственно с целью проведения научного исследования, проверки выдвинутой гипотезы. Они столь же действенны, обладают всеми качествами группы, но существуют временно.

Итак, условные, или номинальные, группы представляют собой искусственно выделяемые исследователем объединения людей. В отличие от них все остальные виды групп реально существуют.

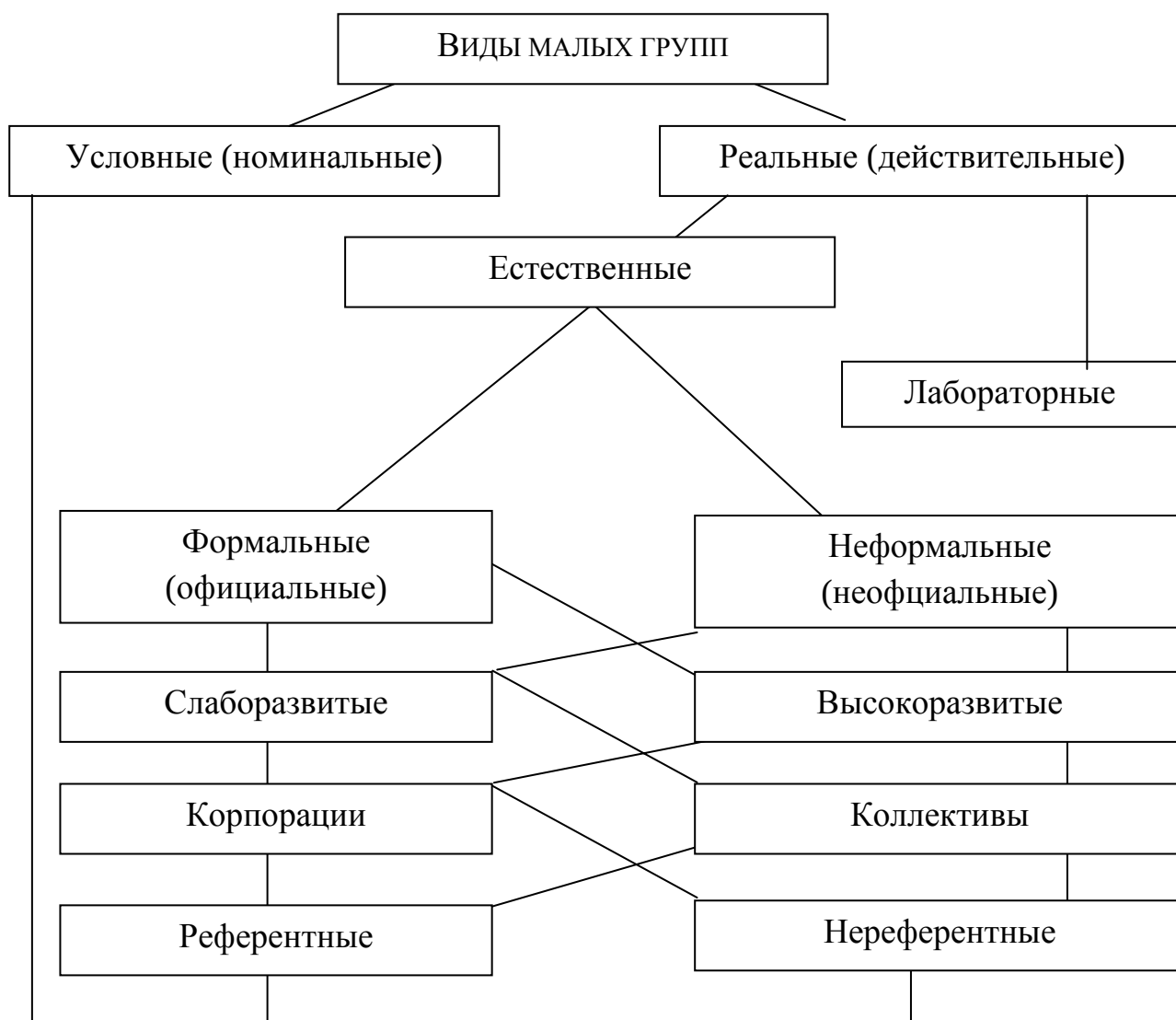


Рис. 5 - Классификация малых групп

Естественные группы делятся на *формальные* (официальные) и *неформальные* (неофициальные). Первые отличаются тем, что они создаются и существуют лишь в рамках официально признанных организаций, вторые возникают и действуют как бы вне рамок этих организаций. Цели, преследуемые официальными группами, задаются извне на основе задач, стоящих перед организацией, в которую данная группа включена. Цели неофициальных групп обычно возникают и существуют на базе личных интересов их участников, могут совпадать и расходиться с целями официальных организаций.

Малые группы могут быть референтными и нереферентными.

Референтная – это любая реальная или условная (номинальная) малая группа, к которой человек себя добровольно причисляет или членом которой хотел бы стать. В референтной группе индивид находит для себя образцы для подражания. Ее цели и ценности, нормы и формы поведения, мысли и чувст-

ва, суждения и мнения становятся для него значимыми образцами для подражания и следования им.

Нереферентной считается такая малая группа, психология и поведение которой чужды или безразличны для индивида.

Все естественные группы можно разделить на высокоразвитые и слабо-развитые. *Слаборазвитые* малые группы характеризуются тем, что в них нет достаточной психологической общности, налаженных деловых и личных взаимодействий, сложившейся структуры межличностных отношений, четкого распределения обязанностей, признанных лидеров, эффективной совместной работы. *Высокоразвитые* группы имеют все названные характеристики. Среди высокоразвитых групп особо выделяются *коллективы*.

3 **Сущность и феномены групповой динамики**

Любая организация имеет в своем составе самые различные группы. В группах собираются люди, каждый из которых обладает индивидуальностью, имеет свой характер и темперамент, определенный склад ума и интеллекта, мир своих ценностей и интересов. Решая общие задачи, общаясь, эти индивидуальности образуют систему *межличностных отношений*, которые строятся на восприятии и понимании людей друг другом. Современные научные исследования доказали, что характер межличностных отношений и взаимодействий оказывает существенное влияние на эффективность деятельности как малой группы, так и организации в целом. Жизнь группы не является неподвижной, и под воздействием внешних и внутренних причин в группе возникают разного рода изменения, которые могут быть небольшими, неспособными повлиять на существование группы, либо значительными, ведущими к нарушению равновесия и, в конечном счете, к распаду группы. В целом жизнь группы с динамической точки зрения представляет собой чередование состояний равновесия и его нарушения. Практически в любой группе можно обнаружить как силы сплочения, оказывающие сопротивление деформациям группы, так и силы распада, толкающие ее к необратимым изменениям. *Групповая динамика* – это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей [3]. Характер групповой динамики существенным образом зависит от эмоционального состояния группы, от качества и объема взаимовлияний и взаимоотношений членов группы.

Групповая динамика, таким образом, рассматривает механизмы взаимного влияния индивида на группу в целом, групповых норм на индивида, индивидов друг на друга. Существование и значимость этих групповых влия-

ний доказаны современной социальной психологией. С целью анализа и изучения возможностей использования в практике управления рассмотрим *шесть феноменов группового влияния* [2].

1. *Социальная фасилитация* (от англ. facility – легкость, благоприятные условия) – первоначальное значение: тенденция, побуждающая людей лучше выполнять простые или хорошо знакомые задачи в присутствии других; современное значение: усиление доминантных реакций в присутствии других людей. Некоторые эксперименты социальной психологии показали, что продуктивность работы возрастает в присутствии наблюдателей или содейтелей. В других экспериментах выяснилось, что присутствие других может вредить продуктивности. Роберту Зайенсу удалось согласовать эти результаты друг с другом, опираясь на известный из экспериментальной психологии принцип: возбуждение усиливает доминирующую реакцию. Поскольку присутствие других людей действует возбуждающе, присутствие наблюдателей или содейтелей благотворно сказывается на решении простых задач (в которых доминирует, является наиболее вероятным правильный ответ) и мешает решению сложных задач (в которых правильный ответ не столь вероятен или доминирует ответ неправильный). Эксперименты позволяют предположить, что возбуждение частично проистекает из «боязни оценки», а частично вызвано конфликтом между отвлечением внимания на других и необходимостью концентрации его на самой задаче. Социальная фасилитация обычно проявляется в том случае, когда люди стремятся к достижению индивидуальных целей и когда их усилия могут быть оценены индивидуально.

2. *Социальная лень* – тенденция людей прилагать меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности. Действует тот же принцип: когда наблюдение увеличивает боязнь оценки, результатом будет социальная фасилитация; когда же затерянность в толпе уменьшает боязнь оценки, результат – социальная лень. Для того чтобы увеличить мотивацию членов группы, можно предложить стратегию идентификации индивидуальной продуктивности. Опыты показывают, что, независимо от того, находятся ли люди в группе или нет, они прилагают больше усилий, когда их личный результат может быть определен.

Лабораторные результаты вполне можно перенести на продуктивность реальных работников. Американский ученый Дэвид Майерс, исследующий феномены групповой динамики, приводит следующие, хорошо нам знакомые, примеры социальной лени. При коммунистическом режиме крестьяне в российских колхозах работали то на одном поле, то на другом и не несли практически никакой личной ответственности за конкретный участок земли.

Для их собственных нужд им были отведены небольшие частные наделы. Эти частные наделы в целом занимали всего 1% пригодных для обработки земель, но давали 27% советской сельскохозяйственной продукции. В Венгрии частные наделы занимали 13% земель, но давали одну треть продукции.

Возможное объяснение социальной лености: когда вознаграждение делится поровну, независимо от личного вклада, каждый из участников получает большее вознаграждение на единицу своих усилий, если он паразитирует. Таким образом, у людей может возникнуть мотивация бездельничать, если их вклад не оценивают и не вознаграждают в индивидуальном порядке. Руководителю важно помнить, что в повседневных ситуациях с размытой ответственностью члены группы склонны быть «зайцами».

Количество фактов проявления социальной лености руководитель может уменьшить, учитывая следующие свидетельства. Люди в группе меньше бездельничают, если задача вызывающе трудна, притягательна и увлекательна. В случае трудной и интересной задачи люди могут воспринимать свой собственный вклад как незаменимый. Когда люди считают других членов своей группы ненадежными или неспособными к продуктивной деятельности, они работают интенсивнее. Группы намного меньше проявляют пассивность и безразличие, если их члены – друзья, а не чужие друг другу люди. Сплоченность усиливает старания. Женщины в меньшей степени проявляют социальную леность, чем мужчины. Когда группа встречается со стимулирующим препятствием, когда вознаграждается успех группы как целостного образования и когда царит дух командной игры, члены группы работают наиболее энергично.

3. *Деиндивидуализация* – утрата самоосознания и боязни оценки, возникает в групповых ситуациях, которые обеспечивают анонимность и не концентрируют внимание на отдельном индивиде. Когда высокий уровень социального возбуждения комбинируется с размыванием ответственности, люди могут отбросить свои обычные ограничения и утратить чувство индивидуальности. Такая «деиндивидуализация» особенно вероятна после возбуждающих и отвлекающих занятий, когда люди ощущают анонимность из-за принадлежности к большой группе или по другим причинам. Результатом может стать снижение самоосознания и девиантные поступки.

4. *Групповая поляризация* – вызванное влиянием группы усиление ранее существующих тенденций членов группы; смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы. Групповое обсуждение способно привести как к положительным, так и отрицательным результатам. Пытаясь понять и объяснить любопытный феномен увеличения рекомендуемого риска после группового обсуждения, исследователи обнаружили,

что на самом деле обсуждение лишь усиливает изначально доминирующую точку зрения. В повседневных ситуациях групповое взаимодействие также имеет тенденцию обострять первоначальные мнения. Феномен групповой поляризации наглядно демонстрирует аспекты влияния группы. Эксперименты подтверждают наличие двух видов группового влияния: информационного и нормативного. *Информационное влияние* – влияние, возникающее из признания реальности. Информация, собранная во время обсуждения, по большей части благоприятна для изначально предпочтенной альтернативы и тем самым усиливает ее поддержку. Более того, люди могут еще более акцентировать свою позицию в тех случаях, когда, сравнив свои мнения, они обнаруживают неожиданную поддержку своего первоначального намерения. *Нормативное влияние* – влияние, возникающее из-за желания человека быть принятым и одобренным членами группы. Согласно теории социального сравнения Леона Фестингера, в человеческой природе заложено желание оценивать свои мнения и способности, а это мы можем делать только сравнивая свои мнения с чужими. Наибольшее влияние на нас при этом оказывают представители той группы, с которой мы себя идентифицируем. Более того, желая понравиться другим, мы можем начать выражать более жесткие мнения, когда обнаруживаем, что другие разделяют наши взгляды.

5. *Огруппление мышления* – режим мышления, возникающий у людей в том случае, когда поиски консенсуса становятся настолько доминирующими для сплоченной группы, что она склонна отбрасывать плюралистические оценки альтернативного способа действий; стремление членов групп подавить свое несогласие в интересах групповой гармонии. Одной из распространенных причин огруппления мышления бывает наличие директивного лидера, дающего понять, какое решение ему по душе. Из-за синдрома огруппления мышления могут не состояться поиск и обсуждение противоречащей информации и альтернативных возможностей; принимаются во внимание не все возражения; для предпочитаемого решения не оценивается степень риска; отобранная информация рассматривается предвзято. Имеют место и другие негативные последствия. Эксперименты по групповому решению проблем фиксируют наличие самоцензуры и тенденциозности обсуждений. Как только одна из альтернатив встречает чуть больше поддержки, даже более удачные идеи имеют мало шансов быть принятыми.

Конечно, не всегда групповое принятие решения сопровождается огрупплением мышления и ведет к ошибкам, однако руководителю необходимо использовать правила предотвращения проявлений названного феномена группы.

Правила для предотвращения огруппления мышления [2]:

- расскажите членам группы об огрупплении мышления, его причинах и последствиях;
- будьте беспристрастны, не занимайте предвзятую позицию;
- попросите каждого подходить к проблеме критически, поощряйте возражения и сомнения;
- время от времени делите группу на части. Пусть каждая подгруппа соберется отдельно, а затем соберите всех вместе, чтобы выявить разногласия;
- если проблема касается соперничающей группы, найдите время рассмотреть все предупредительные признаки и вычислить разнообразные вероятные ходы противника;
- пригласите экспертов со стороны (по отдельности) присоединиться к совещанию, попросите их оспорить взгляды группы;
- поощряйте членов группы делиться соображениями с доверенными лицами и сообщать об их реакции;
- пусть над той же проблемой одновременно работают независимые группы.

Итак, собирая разностороннюю информацию и совершенствуя оценку возможных альтернатив, группа способна использовать преимущества от объединенной проницательности ее членов.

6 Влияние меньшинства. Названные выше пять феноменов подчеркивают силу группового влияния на индивида. В завершение рассмотрим возможность индивидов влиять на свои группы. У истоков почти всех социальных движений стояло меньшинство, которое влияло на большинство. Исторические события в области техники также созданы изобретательным меньшинством. Что же позволяет меньшинству стать убедительным? Эксперименты, проведенные Сержем Московичи, определили несколько факторов влияния меньшинства: последовательность, уверенность в себе, способность привлекать сторонников из представителей большинства. Даже если все эти факторы не убедят большинство принять взгляды меньшинства, они пробудят у представителей сомнения в себе и склонят их к рассмотрению других альтернатив, часто приводящих к лучшему, более творческому решению. Одним из примеров силы личности является *лидерство* – процесс, посредством которого определенные индивиды мобилизуют, мотивируют и ведут за собой группу. Лидерство вполне может рассматриваться как частный случай влияния меньшинства.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое социальная группа?
2. Какие типы социальных групп можно выделить?

3. Перечислить качества малой социальной группы.
4. Дать классификацию малых групп.
5. Раскрыть сущность понятия «групповая динамика».
6. Охарактеризовать феномен группового влияния.

Литература

1. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: МГУ, 1975. – С.228.
2. Майерс Д. Социальная психология. – Санкт-Петербург: Питер, 1998. – С. 354-397.
3. Психология управления: курс лекций / Л.К.Аверченко, Г.М.Залесов и др. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. – С. 49-51.
4. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 1997. – С. 115-137.
5. Удальцова М.В. Социология управления: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – С.19.
6. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. – Санкт-Петербург: Энергоатомиздат, 1997. – С. 229-239.

РАЗДЕЛ 4

КОЛЛЕКТИВ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ГРУППОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. МЕСТО РУКОВОДИТЕЛЯ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

1. Трудовой коллектив: определение, свойства, классификация, функции.
 2. Социальная ориентация и социальная структура трудового коллектива.
 3. Коллектив как социально-психологическая характеристика групповой деятельности.
 4. Место руководителя в трудовом коллективе.
-

Цель: изучить социально-психологические характеристики групповой деятельности, рассмотреть структурные составляющие коллектива, определить роль руководителя в формировании благоприятной атмосферы в трудовом коллективе.

1 Трудовой коллектив: определение, свойства, классификация, функции

Психологически развитой как коллектив считается такая малая группа, в которой сложилась дифференцированная система различных деловых и личных взаимоотношений, строящихся на высокой нравственной основе. Такие отношения можно назвать коллективистскими. Малая группа, чтобы называться коллективом, должна соответствовать весьма высоким требованиям [8]:

- успешно справляться с возложенными на нее задачами (быть эффективной в отношении основной для нее деятельности);
- иметь высокую мораль, хорошие человеческие отношения;
- создавать для каждого своего члена возможность развития личности;
- быть способной к творчеству, то есть как группа давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих в отдельности.

Группа на пути к коллективу проходит несколько этапов [8]:

1) взаимная ориентация – этот этап заключается в самопрезентации, наблюдении друг за другом, попытках понять для себя важные свойства партнеров. Это этап невысокой работоспособности группы. Мероприятия, сокращающие эту фазу – организация встречи с изложением цели группы и функ-

ций ее членов;

2) эмоциональный подъем – определяется преимуществом контактов, оживленных новизной ситуации;

3) спад психологического контакта – возникает потому, что люди приступают к совместной деятельности, в которой обнаруживаются не только достоинства, но и недостатки. Формируется некоторая взаимная неудовлетворенность;

4) подъем психологического контакта.

Итак, *коллектив* – это общность людей, в основе жизнедеятельности которой лежит ценностно-ориентационное единство его членов, причем основные ценностные ориентации являются общественно-значимыми.

Выделяются следующие типы коллективов: учебные, трудовые, воинские, спортивные, общественно-политические, коллективы людей, объединенных по интересам (охотников, рыболовов) и др.

Трудовой коллектив является основной ячейкой общества, которая объединяет всех работников предприятия, учреждения, организации для достижения определенной конкретной цели их совместной трудовой деятельности.

Все трудовые коллективы имеют общие свойства:

- наличие общей цели, единство интересов членов трудового коллектива;
- организационная оформленность в рамках социального института;
- общественно-политическая значимость деятельности;
- отношения товарищеского сотрудничества и взаимопомощи;
- социально-психологическая общность членов коллектива;
- управляемость;
- наличие четко обозначенной структуры взаимодействий и определенного круга обязанностей, прав и задач.

В основу классификации трудовых коллективов может быть положено несколько критериев, в соответствии с которыми они могут быть подразделены следующим образом:

- а) по формам собственности (государственные, частные и т.п.);
- б) по сферам деятельности (производственные и непроизводственные);
- в) по времени существования (временные и постоянные);
- г) по стадии развития (формирующиеся, стабильные, распадающиеся).
- д) по подчиненности (основной, первичный, вторичный).

Трудовые коллективы призваны выполнять следующие типичные *функции*.

1. Функция управления производством – осуществляется через различные формальные органы коллективного управления, общественные организации, специальные выборные и назначаемые органы, непосредственное уча-

ствие работников в управлении.

2. Целевая – производственная, экономическая: выпуск определенной продукции, обеспечение экономической эффективности деятельности и т.д.

3. Воспитательная – осуществляется методами социально-психологического воздействия и через органы управления.

4. Функция стимулирования эффективного трудового поведения и ответственного отношения к профессиональным обязанностям.

5. Функция развития коллектива – формирование навыков и умений коллективной работы, совершенствование методов деятельности.

6. Функция поддержки рационализаторства и изобретательства.

С содержательной стороны *трудовой коллектив* определяют как такую общность, в которой межличностные отношения опосредованы общественно ценным и личностно значимым содержанием совместной деятельности. При таком понимании трудового коллектива в его *структуре* всегда (в разной степени) присутствуют три главных элемента: лидерская группа, ядро, периферийная часть.

Лидерскую группу представляют члены трудового коллектива, на которых функционально возложена функция руководства, или член коллектива, который в силу своих личностных качеств пользуется авторитетом у большинства других его членов.

Ядро составляют те члены трудового коллектива, которые уже утвердились в коллективе, идентифицировались с ним, то есть, являются носителями коллективного сознания, норм и ценностей.

Периферийную часть структуры трудового коллектива образуют те его члены, которые либо недавно включились в систему коллективных отношений и еще не идентифицировались с ней, либо присутствуют в коллективе лишь функционально. Именно эта часть коллектива в первую очередь является объектом «манипулирования» со стороны лидера.

2

Социальная ориентация и социальная структура трудового коллектива

Работники предприятия представляют собой организационно оформленную общность людей, которая образует его социальную организацию. Такая организация представляет собой систему социальных групп, выполняющих специфические производственные функции и взаимодействующих для достижения определенной цели. Она регулирует свой состав и взаимоотношения между группами работников с помощью иерархической структуры власти.

Социальная организация предприятия характеризуется:

- наличием единой цели;
- иерархией в управлении;
- распределением функций, полномочий, обязанностей.

Социальные организации функционируют благодаря сплочению, руководству, социальному контролю за деятельностью их членов, стимулированию их трудовой активности через формирование общих ценностных ориентаций и норм.

Социальная структура трудового коллектива – это совокупность его социальных элементов и отношений между этими элементами. Основным элементом структуры трудового коллектива является *социальная группа*, то есть совокупность людей, обладающих каким-либо общим социальным признаком (например, общей профессией, стажем работы и т.д.) и различающихся по производственным и социальным функциям.

Социальные группы могут быть *реальными*, которые всегда организационно оформлены, имеют четкое распределение функций, и *условными*, которые формируются, например, по полу, возрасту, стажу работы и т.д.

Взаимоотношения членов трудового коллектива как высшей стадии развития социальной группы можно структурировать по нескольким направлениям [1, 6].

Социальная структура может быть представлена такими категориями как рабочие (в том числе квалифицированные и неквалифицированные), служащие, специалисты и руководители.

Функциональную структуру представляют таким образом: работники преимущественно физического труда (основные, вспомогательные, обслуживающие) и работники преимущественно умственного труда (административно-управленческий персонал, производственно-технический персонал).

Производственно-функциональные отношения вытекают из разделения и кооперации труда и имеют две разновидности:

- отношения по горизонтали между работниками, имеющими одинаковое социальное положение;
- отношения по вертикали (организационно-управленческие), т.е. отношения между руководителями и подчиненными.

Важна и *социально-демографическая* структура, в которой выделяются группы по возрасту, полу, национальности. Для руководителя чрезвычайно важно правильно оценить *половозрастную структуру* коллектива с психологической точки зрения, поскольку каждый возрастной период имеет свои психологические особенности. При формировании также должны рассматриваться перспективы ее развития по возрастному составу и периоду профес-

сиональной деятельности. Особенности женской и мужской психологии накладывают отпечаток на характер внутригрупповых взаимоотношений. Женские коллективы более эмоциональны, ситуативны, в них чаще возникают ролевые конфликты. Мужские группы более жестоки, рациональны, но и инертны, прагматичны, имеют тенденцию к деловым и лидерским конфликтам. Поэтому сочетание мужчин и женщин в группе является благоприятным фактором для развития группы и хорошего психологического климата.

Социально-организационная структура формируется общественными органами, функционирующими на предприятии. Это профсоюз, молодежные объединения, научно-технические общества, общества изобретателей и рационализаторов, советы бригад и др.

В *профессионально-квалификационной* структуре коллектива выделяют следующие группы работников: высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные, неквалифицированные, практики, работники со средним специальным образованием, с высшим образованием.

Знание этих характеристик позволит руководителю увидеть плюсы и минусы своей организации, коллектива, выявить его психологические особенности, а также те персонифицированные силы, которые способны повысить или, наоборот, снизить эффективность его деятельности.

В рамках социальной организации трудового коллектива выделяют также *формальную* и *неформальную* подсистемы регуляции отношений. Они опираются на две достаточно разнородные совокупности средств и отношений с соответствующими им структурами. Каждая подсистема отличается собственной структурой и действует по собственным законам. Они постоянно взаимодействуют, образуя единую систему, дополняя друг друга, иногда противоборствуя.

Формальная структура организации – основа административной структуры – представляет собой систему узаконенных безличных требований и стандартов поведения, формально заданных и жестко закреплённых ролевых предписаний. Она напоминает пирамиду, горизонтальный срез которой характеризует систему требований функционального разделения труда, а вертикальный (иерархический) – отношения власти и субординации. Формальная организация может быть описана в виде системы подразделений, групп и рабочих мест. Рабочее место отдельного работника и отдельного структурного подразделения в формальной организации определяется позициями, которые они занимают в горизонтальном и вертикальном срезах. В первом случае эта позиция называется функцией, в другом – статусом. Например, позиция начальника отдела труда и заработной платы воплощает в себе два эти состояния: функциональная принадлежность – ОТиЗ, статус – начальник отде-

ла.

Цель формальной организации – сделать управление людьми эффективным, а поведение их контролируемым и предсказуемым. Поэтому в фундаменте такой организации лежит принцип максимального упрощения и стандартизации отношений. Это достигается формализацией ролевых предписаний, введением безличных стандартов и норм, регламентирующих деловое поведение в организации. Итак, формальная организация образует каркас отношений в организации, придает им необходимую устойчивость, позволяя облегчить и рационализировать процесс целедостижения.

В отличие от формальной, *неформальная* структура взаимоотношений строится на принципах саморегуляции и самоорганизации. Неформальная структура не является жестко структурированной. Вектор ее направленности меняется. При этом ее направленность может как усиливать и дополнять внешний организационный импульс, так и противостоять ему. Строится она на основе личностных особенностей членов группы, специфики отношений, складывающихся между ними. Здесь нет жестко закрепленных безличных стандартов, делающих организацию устойчивой, напротив, преобладают групповые нормы, а спонтанное взаимодействие людей придает гибкость организационному поведению. Если формальная организация опирается на жесткую структуру отношений, зафиксированную в иерархии функциональных должностных позиций, то в неформальной подобная структура носит ситуационный характер. Таким образом, формальная структура создается отношениями между безличными должностными и профессиональными позициями, а неформальная – отношениями между живыми людьми в процессе их совместной деятельности.

Необходимость в неформальной организации как элементе социальной организации обусловлена рядом факторов:

- невозможность стандартизировать всю совокупность отношений, возникающих на производстве по поводу трудовой деятельности;
- неизбежность возникновения в организации непредвиденных ситуаций, требующих нестандартных решений;
- необходимость отработки новых стандартов поведения, которые первоначально возникают именно в неформальной организации и лишь затем переносятся в формальную;
- невозможность сведения отношений между людьми только к деловым задачам при всем многообразии неделовых отношений.

Последнее условие является основанием для деления неформальной организации на два блока: неформальную организацию, связанную с трудовой деятельностью и так называемую социально-психологическую организацию,

регулирующую внепроизводственные связи людей.

Роль социально-психологической организации состоит в поддержке социальной целостности, в снятии социальных напряжений в коллективе, в поддержании у работников высокой самооценки и самоуважения. Социально-психологическая организация проявляет себя главным образом на уровне контактных коллективов, малых групп и опирается на спонтанно формирующиеся здесь межличностные нормы, ценности, механизмы сплоченности и лидерства, на выработанные группой санкции за отклоняющееся поведение.

3

Коллектив как социально-психологическая характеристика групповой деятельности

Трудовой коллектив характеризуется определенным набором социально-психологических признаков. Наиболее существенные из них следующие:

1. Совпадение ценностных ориентаций коллектива с ценностными ориентациями общества.
2. Отношения товарищества, взаимопомощи, низкий уровень конфликтности.
3. Доброжелательное отношение к «новичкам».
4. Преобладание оптимистического настроения.
5. Удовлетворенность работой и коллективом.
6. Хорошая трудовая и производственная дисциплина.
7. Предрасположенность к общению в нерабочее время.
8. Свободное обсуждение вопросов, связанных с трудовой деятельностью и жизнью коллектива, доброжелательная критика.

Выделяют следующие социально-психологические параметры развития трудового коллектива, влияющие на эффективность деятельности: направленность, организованность, психологическое единство.

Направленность изучается с точки зрения ее движущих сил и подразделяется на внешнюю (например, на цели деятельности) и внутреннюю (коллективная и эгоистическая).

Организованность – важнейшая характеристика организации. Это ее способность сохранять устойчивость структуры при обогащении и динамичности функций. Она проявляется в объеме и скорости реакций данной организации на изменение внешней и внутренней среды, в способности коллектива сочетать разнообразие мнений и форм поведения ее участников с единством действия, направленного на достижение единой цели.

Организованность характеризует трудовой коллектив:

- а) с количественной стороны (полнота согласованности изменений и

действий);

б) с качественной стороны (совершенствование организационных отношений, обогащение форм активности участников коллектива).

Эмпирические показатели организованности коллектива следующие:

- стремление к сохранению группы (коллектива) как целого;
- наличие авторитетного и компетентного руководства.
- единство мнений об организаторах;
- субординационная совместимость;
- способность к согласованным действиям;
- инициативность и самостоятельность членов группы;
- стремление к сотрудничеству и др.

Психологическое единство (сплоченность) – это общность межличностных отношений, единство восприятия внешних и внутренних воздействий, положительный характер эмоциональных установок, отсутствие эгоцентрических устремлений, «пригнанность» всех членов группы друг к другу.

В зависимости от уровня сплочённости выделяют следующие типы коллективов:

1) *сплоченный (консолидированный) коллектив*. Он характеризуется относительно стабильным составом работников, отношением дружбы и взаимного уважения, высокой дисциплиной и трудовой отдачей;

2) *расчлененный (слабосплоченный) коллектив* состоит из ряда социально-психологических групп, имеющих своих лидеров. Трудовые показатели, активность и дисциплина этих групп различна;

3) *разобщенный (конфликтный) коллектив* характеризуется отсутствием личных дружеских контактов, официальными связями его членов, высоким уровнем текучести кадров, низкой трудовой активностью.

По своей направленности *сплоченность* может быть:

а) положительной (функциональной), т.е. ориентированной на цели и задачи трудовой деятельности;

б) отрицательной (дисфункциональной), направленной на достижение целей, противоречащих задачам организационного развития.

Различают следующие *стадии сплочения трудового коллектива*:

1. Ориентационная – это этап становления. Эта стадия характеризуется тем, что простое объединение людей преобразовывается в группу с общими целями и задачами, идейной направленностью. Каждый член коллектива ориентируется в новом для него коллективе путем целенаправленной ориентации и самоориентации.

2. Взаимоадаптационная стадия – представляет собой формирование единых установок поведения членов коллектива при целенаправленном, вос-

питательном воздействии руководителя или путем самоадаптации (подражание и идентификация).

На этой стадии создается актив, выделяются добросовестные исполнители, организаторы и дезорганизаторы, складывается группа пассива.

3. *Стадия консолидации, сплочения.* Это этап зрелости коллектива. Группы формируются по интересам. Большинство работников воспринимает коллективные задачи как личные, возникает сотрудничество, единство работников.

Особую значимость все указанные выше параметры имеют в современных условиях, когда необходимо формирование компетентного рыночного мышления.

Результативность деятельности трудового коллектива во многом определяется состоянием его социально-психологического климата.

Социально-психологический климат – это целостное социально-психологическое состояние коллектива, относительно устойчивый и типичный для него настрой, отражающий реальную ситуацию трудовой деятельности (характер, условия, организация труда) и характер ценностных ориентаций, межличностных отношений и взаимных ожиданий в нем.

Социально-психологический климат бывает:

а) *благоприятный*, характеризующийся взаимным доверием, уважением, информированностью по значимым вопросам, взаимовыручкой и взаимной ответственностью. При благоприятном климате у человека достаточно развита потребность в труде на общем благо.

б) *неблагоприятный*, характеризующийся неуважительным отношением коллег друг к другу, черствостью, повышенным уровнем конфликтности в коллективе.

в) *неустойчивый*, для которого характерна периодичность возникновения конфликтов.

Социально-психологический климат зависит от многих факторов и, прежде всего, от стиля и методов руководства. Поэтому руководитель, владея основами социально-психологических знаний должен эффективно воздействовать на социально-психологические, а через них на организационные и экономические процессы, протекающие в коллективе.

Английские специалисты по управлению М.Вудкок и Д.Френсис выделили наиболее *типичные ограничения, препятствующие эффективной работе коллективов* [2]:

1. Непригодность руководителя. Руководство – это, видимо, самый важный фактор, определяющий качество работы коллектива. Организаторские способности имеются далеко не у каждого. Установлено, что такая ода-

ренность встречается в несколько десятков раз реже, чем музыкальные или математические способности.

2. Неквалифицированные сотрудники. Эффективный коллектив должен представлять собой сбалансированное объединение людей, где каждый качественно исполняет свою роль и все решают общую задачу.

3. Ненормальный микроклимат. Коллектив составляют люди с разными ценностями и пристрастиями. Объединяют их не только общие цели, но и эмоции. Преданность коллективу – один из признаков нормального климата в коллективе. Высокая степень взаимной поддержки также естественное состояние эффективно работающего коллектива. Недоверие, подозрительность друг к другу разъедают коллектив.

4. Нечеткость целей. Если нет ясного видения общей цели, то отдельные члены коллектива не смогут внести свой вклад в общее дело. Изучение экономических гигантов США и Японии показало, что их успех во многом обусловлен наличием делового кредо, то есть совокупности основных целей и задач. Эти цели конкретно формулируются для трудовых коллективов нижестоящих подразделений в виде принципов деятельности, правил или даже лозунгов, а затем постоянно и умело доводятся до сознания и чувств всех работающих.

5. Неудовлетворительные результаты работы. Бывает, что хороший микроклимат, высокая компетентность сотрудников не дают хороших результатов. Неудачи, как правило, оказывают демотивирующее воздействие на членов коллектива. Задача руководителя в таком случае – поддержать высокий моральный дух сотрудников, предложить соответствующие стимулы для активизации работы подчиненных.

6. Неэффективность методов подготовки и принятия решений.

7. Закрытость и конфронтация. Когда в коллективе нет свободы суждений, в нем возникает нездоровый климат. Члены коллектива должны иметь возможность высказывать свое мнение друг о друге, обсуждать все разногласия. В эффективно работающих коллективах не избегают деликатных и неприятных вопросов, а обсуждают их честно и прямо, не боясь столкновения взглядов и конфликтов.

8. «Неразвитые сотрудники». При прочих равных условиях наибольшими возможностями обладает коллектив с высоким уровнем индивидуальных способностей его членов. «Развитые сотрудники» энергичны, умеют совладать со своими эмоциями, готовы открыто обсуждать свою позицию, могут изменить свою точку зрения только под воздействием аргументов, хорошо излагают свое мнение.

9. Низкие творческие способности коллектива. Эффективный коллектив

имеет способность генерировать творческие идеи и осуществлять их.

10. Неконструктивные отношения с другими коллективами. Оппозиция по отношению к другим подразделениям организации чаще всего снижает эффективность деятельности. Руководитель обязан налаживать связи, изыскивать возможности для совместного решения проблем, добиваться личного взаимопонимания и налаживания сотрудничества.

Учет названных типичных сложностей в организации эффективной деятельности коллектива способен помочь руководителю в выполнении функциональных обязанностей.

4

Место руководителя в трудовом коллективе

Процессы руководства и руководитель являются неотъемлемыми элементами организации. Руководство – это доминирующее и направляющее влияние на поведение членов организации для достижения организационных и личных целей, опирающееся на властную позицию и авторитет. На эффективность руководства влияют следующие его компоненты [3]:

- руководитель, обладающий необходимыми для управления людьми качествами;
- властная, командная позиция (руководящая должность), располагающая ресурсами влияния;
- авторитет и связанные с ним отношения неформального влияния;
- группа, подчиненные, обладающие индивидуальными особенностями и находящиеся в системной взаимозависимости и интерактивном взаимодействии;
- общая цель и конкретизирующие ее задачи;
- организация (организационная структура), упорядочивающая и усиливающая руководящее воздействие;
- внешняя среда, в которой осуществляется руководство;
- ситуация, отражающая динамичные, относительно изменчивые во времени факторы, которые влияют на руководство.

Важнейшим компонентом эффективного руководства является лидерство (от англ. leader – ведущий, вождь). Руководитель, обладающий всеми качествами лидера – идеальный глава организации, способный обеспечить наивысшие достижения. Роли и функции руководителя определяют его место в трудовом коллективе. И. Ансофф указывает четыре основные *роли руководителя* [3]:

роль *лидера*, обладающего высоким авторитетом и способностью влиять на других людей;

роль *администратора* – эта роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и координировать действия подчиненных, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений;

роль *планировщика* – главные задачи этой роли – оптимизация будущей деятельности организации посредством анализа тенденций изменений как самой организации, так и окружающей ее среды; определение управленческих альтернатив и выбор наилучших из них; концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности организации. Планировщик должен иметь аналитический склад ума, быть методичным в работе и ориентироваться на будущее;

роль *предпринимателя* – выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готовым к определенному предпринимательскому риску, при этом минимизируя его.

Более детально место руководителя в организации раскрывается в следующих десяти ролях [3]:

«мыслитель» – общее осмысление положения дел в подразделении, поиск оптимальных способов решения проблем;

«организатор» – координация работы сотрудников;

«штабной работник» – обработка управленческой информации и составление документации;

«кадровик» – отбор, расстановка, оценка персонала;

«воспитатель» – обучение и мотивация персонала;

«снабженец» – обеспечение группы всем необходимым для трудовой деятельности;

«общественник» – участие в качестве ведущего на заседаниях и совещаниях, работа с общественными организациями;

«инноватор» – внедрение передовых методов труда и научно-технических достижений в производство;

«контролер» – контроль за соблюдением организационных норм и качеством продукции;

«дипломат» – налаживание связей с другими учреждениями и их представителями.

Социальные роли руководителя детализируются и проявляются в его функциях. Множество конкретных функций руководителя можно объединить в две основные функции: 1) достижение групповой цели; 2) сплочение группы и забота о ее сохранении. Вторая функция имеют глубокое социально-

психологическое содержание, оценка и использование которого позволяют существенно повысить эффективность деятельности и авторитет руководителя. В содержание функции сплочения группы входит решение задач, связанных с обеспечением оптимальности и постоянства состава членов команды, с налаживанием внутригрупповых отношений, в том числе отношений членов группы с руководителем. К числу таких задач относятся:

- обнаружение и устранение эмоциональной напряженности в групповых отношениях;
- оповещение о групповых нормах, правилах игры (например, о честности и искренности во взаимоотношениях) и своевременное напоминание о них;
- защита и ободрение «тихих» членов команды, торможение стремления чрезмерно активных сотрудников к доминированию и притеснению более скромных;
- предупреждение и разрешение конфликтов;
- защита отдельных сотрудников от тех, кто ущемляет их личное достоинство;
- развитие здорового коллективизма, взаимного доверия и солидарности, доброжелательности и стремления к поиску компромиссов;
- всяческая поддержка групповых собраний;
- внимательное и терпимое отношение к сотрудникам при решении вопросов, возникающих при совместной работе в команде (правильно понимания общих целей, возможностей, проблем и т.д.);
- мотивация сотрудников;
- инициирование конструктивной критики.

Функции руководителя выступают кроме того мерой оценки его индивидуальных качеств и способностей эффективно работать.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскрыть сущность понятия «трудовой коллектив».
2. Выделить функции трудовых коллективов.
3. Определить понятие «социальная структура трудового коллектива».
4. Перечислить социально-психологические признаки трудового коллектива.
5. Охарактеризовать типы социально-психологического климата.
6. Какие компоненты влияют на эффективность руководства трудовым коллективом?

 Литература

1. Дворецкая Г.В., Махнарылов В.П. Социология труда. – К.: Вища шк., 1990. – С.143-147, 191-222.
2. Психология управления: курс лекций/ Л.К.Аверченко, Г.М.Залесов и др. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.:Инфра-М, 1997. – С.40-42.
3. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998. – С. 118-121.
4. Сероштан Н.А. и др. Социология труда. – Харьков: Основа, 1990. – С.65-81.
5. Социально-психологические проблемы производственного коллектива / Отв. ред. Е.В. Шорохова и др. – М.: Наука, 1983. – С.124-171.
6. Удальцова М.В. Социология управления: Учеб пособие. – М.: Инфра.-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – С. 28-29.
7. Филиппов А.В. Управление кадрами на предприятии. - М.: Знание, 1985. – С.33.
8. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. – Санкт-Петербург: Энергоатомиздат, 1997. – С. 231-232.
9. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. - М.: Процесс, 1993. – С.156-158.
10. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. - К.: Украина, 1994. – С.3-5, 227-229, 248-252.

РАЗДЕЛ 5

СТИЛИ РУКОВОДСТВА ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ И ИХ ОСОБЕННОСТИ

1. Лидерство и лидерские способности руководителя.
Осуществление стратегического лидерства.
2. Классические стили руководства
и классификация типов руководителей.
3. Решетка менеджмента Роберта Блейка и Джейн Моутон.

Цель: определить сущность понятий «лидерство» и «стиль руководства»; изучить варианты классификаций стилей руководства; выяснить влияние различных стилей руководства на эффективность совместной деятельности.

1

Лидерство и лидерские способности руководителя. Осуществление стратегического лидерства

Чтобы успешно осуществлять управленческие функции, менеджер должен прежде всего уметь проявлять себя как лидер.

Лидер – это индивид, к которому прислушиваются и за которыми идут люди. Он влияет на окружающих, главным образом, по социально-психологическим каналам:

по каналу авторитета – члены группы признают преимущества лидера перед другими в силу его положения, опыта, мастерства, образования и т.п.;

по каналу характеризующих его свойств – человечность, обходительность, нравственность, чувство юмора и др.

Лидерство бывает формальным и неформальным. *Формальный лидер* получает полномочия руководить людьми от вышестоящей инстанции, *неформальный лидер* становится таковым по признанию окружающих.

Подлинный, настоящий лидер, способный вести за собой людей – это тот, кто имеет всеобщее признание. Окружающие воспринимают такого лидера по четырем моделям:

1. «Один из нас». Предполагается, что образ жизни лидера идентичен образу жизни любого члена социальной группы. Лидер, как все радуется, переживает, страдает.

2. «Лучший из нас» – лидер является примером для всей группы, как человек или профессионал. Поведение лидера становится объектом для подражания.

3. «Воплощение добродетелей» – считается, что лидер является носите-

лем общечеловеческих норм морали. Лидер разделяет с группой ее социальные ценности и готов их отстаивать.

4. «*Оправдание наших ожиданий*» – люди надеются на постоянство поведенческих действий лидера, независимо от меняющейся обстановки. Они хотят, чтобы лидер всегда был верен слову, не допускал отклонений от одобренного группой курса поведения.

Не каждому руководителю дано стать истинным лидером. Им может стать человек, обладающий:

- а) интеллектом, быстротой, гибкостью и прогностичностью ума, а также эрудированностью;
- б) честностью;
- в) способностью понимать людей (умением видеть в человеке личность);
- г) уверенностью в себе.

Эти качества являются стержнем лидерского потенциала.

Таким образом, *лидерство* – это существенный компонент деятельности менеджера, связанный с оказанием целенаправленного влияния на поведение отдельных лиц или целой рабочей группы; инструментами такого влияния выступают навыки общения и личностные качества менеджера, отвечающие внутренним потребностям группы.

Существует две точки зрения на наличие или формирование лидерских способностей. Первая заключается в том, что лидером нужно родиться, воспитание лидера – дело безнадежное. Вторая утверждает, что лидерские способности развиваются, хотя для этого необходимы определенные психофизиологические задатки (острое внимание, хорошая память, склонность к продуктивному мышлению и др.) Сегодня преобладающим является второй подход, совмещающий теории наследственности и воспитания.

А.Томпсон и А.Дж.Стрикленд, раскрывая особенности осуществления стратегического управления, выделяют следующие роли, которые обязан исполнять современный лидер [10]: предприниматель и стратег, администратор и исполнитель, помощник, наставник, оратор, распределитель ресурсов, советчик, политик и любимый руководитель.

Основные задачи, стоящие перед лидером в современных условиях, по мнению А.Томпсона и А.Дж.Стрикленда, заключаются в том, чтобы:

- быть в курсе всего, что происходит в подведомственном ему коллективе;
- поддержать корпоративную культуру, которая позволяет организации функционировать на высоком уровне и соответствует стратегии;
- поддерживать организацию в состоянии, отвечающем изменяющимся условиям, открытым для новых возможностей, внедряющим инновации;

- обеспечивать консенсус и избегать противоборства интересов при формировании политики, разработке и формировании стратегии;
- поддержать на высоком уровне этические нормы;
- проводить корректирующие действия, совершенствующие как выполнение стратегии, так и общие стратегические показатели [10].

2

Классические стили руководства и классификация типов руководителей

Известный социальный психолог Курт Левин (1890-1947) предложил концепцию, согласно которой вся сложная палма лидерства располагается на шкале между полярными позициями:

«автократия» и «невмешательство», между которыми находится позиция «демократия». Диапазон стилей так удачно схвачен Левиным, что оказался классическим. И до сих пор все предлагаемые современные концепции вращаются вокруг его идей.

Индивидуальные особенности поведения руководителя в процессе управления обычно рассматриваются как стиль руководства. Каждый человек имеет свои природные склонности; свою, выработанную годами, манеру общения с людьми. Оказавшись у руля руководства, он склонен, в большинстве случаев, использовать какой-либо один стиль: авторитарный, демократический (коллегиальный) или стиль невмешательства.

Стиль руководства – это индивидуальные особенности личностной, относительно устойчивой системы методов, способов, приемов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций; это система управленческих воздействий руководителя на подчиненных, обусловленных спецификой поставленных перед коллективом задач, взаимоотношениями руководителя с подчиненными и объемом его должностных полномочий [2]. Рассмотрим особенности основных стилей руководства.

Авторитарный (директивный, жесткий, авторитарический) стиль. При строгом применении этого стиля руководитель строит свое поведение в соответствии с принципами формальной структуры взаимоотношений. Такой руководитель держит дистанцию по отношению к коллективу, старается избегать неформальных контактов. Он берет на себя всю полноту власти и ответственности за происходящее в организации, старается лично контролировать весь объем отношений в организации, обращая внимание не только на результат, но и на процесс выполнения работы. Решения принимаются им единолично. Работники получают лишь самую необходимую для работы информацию. Руководитель такого типа, как правило, властен, требователен, ори-

ентирован только на целевую функцию, неукоснительно требует выполнения своих распоряжений. Для него характерна чрезмерная централизация власти, жажда подчинения. Такой руководитель, как правило, не выносит критики, бывает грубым с подчиненными, самоуверен. Основной метод воздействия – приказ.

Коллегиальный (демократический) стиль. Этот тип руководителя сочетает в своей работе ориентацию как на формальную, так и на неформальную структуру взаимоотношений с подчиненными, поддерживает с ними товарищеские отношения, не допуская при этом фамильярности. Стремится разделить власть между собой и подчиненными, при принятии решений учитывает мнение коллектива, контролирует только конечный результат, не вдаваясь в подробности процесса. Работники у такого руководителя получают достаточно полную информацию о своем месте в выполнении общего задания, о перспективах своего коллектива. Руководитель поощряет творческую активность.

Пассивный (попустительский, либеральный, стиль невмешательства). Руководитель такого типа максимально ориентирован на поддержание неформальных отношений с сотрудниками, делегирование им полномочий и ответственности. Руководитель представляет подчиненным полный простор, они самостоятельно организуют свою деятельность, решения принимаются им коллегиально. Руководитель лишь в случае необходимости включается в производственный процесс, осуществляет контроль, стимулирует работу и мотивирует подчиненных. Склонен делить ответственность за происходящее в организации со своими подчиненными.

Г.В. Щекин выделяет следующие разновидности авторитарного стиля [11]:

1. *Патриархальный* – все должны повиноваться руководителю, а он считает всех не доросшими до принятия решений.
2. *Харизматический* (харизма в переводе с греческого языка – выдающееся обаяние, привлекательность от бога) – за лидером признаются выдающиеся качества, а поэтому он может пожелать любой жертвы он подчиненных и не обязан о них заботиться.
3. *Автократический* – руководство осуществляется аппаратом через подчиненные инстанции. Этот стиль больше присущ институтам, государству, предприятиям, чем отдельным людям.
4. *Бюрократический*, для которого характерна волокита, бюрократизм, «канцелярщина».

Применение только одного из трех основных (классических) стилей значительно обедняет деятельность руководителя. Важно понимать, что не су-

ществует универсального или идеального стиля руководства. Оптимальность того или иного стиля проявляется и зависит от конкретной ситуации.

Так, авторитарный стиль соответствует ситуации, когда положение в организации выходит из под контроля (в случае кризисной ситуации). Демократический стиль необходим там, где рабочая группа находится на высоком уровне зрелости, где отмечается хорошая дисциплина и порядок. Стиль невмешательства может применяться, если рабочая группа доросла до такого уровня, что может активно действовать на началах самоуправления, в противном случае этот стиль вреден. Стиль невмешательства дает наилучшие результаты при руководстве творческими коллективами.

Наиболее популярным в современных условиях считается так называемый *ситуативный подход* к руководству. К факторам, определяющим ситуацию в производственной организации, обычно относят: специфику целей и стратегию, уровень ее развития, технологию, особенности экономической ситуации, в которой действует предприятие, специфику региона, уровень ответственности, заинтересованности, дисциплинированности, квалификации и социокультурного развития работников.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития каждого подчиненного и коллектива в целом. В соответствии с этим подходом выделяют четыре уровня развития сотрудников и коллектива и соответственно рекомендуются четыре стиля управленческого воздействия (П.Херси) [8].

Таблица 3

Стили руководства, ориентированные на уровень развития коллектива или сотрудника

Уровень развития сотрудника, коллектива	Форма управленческого поведения (рекомендуемый стиль руководства)
1	2
Низкий уровень: "Не хотят работать, не умеют работать" (низкая квалификация, недобросовестные работники)	"Авторитарное указывание" 1) четкие указания, что и как делать, инструктаж; 2) постоянный контроль работы; 3) когда необходимо – наказывайте, отмечайте ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы.

Продолжение табл. 3

1	2
Средний уровень: "Хотят работать, но еще не умеют работать" (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и старательны, добросовестны)	"Популяризация" 1) указания, инструктаж в популярной форме (наставничество, совет, рекомендация, 2) регулярный контроль работы; 3) уважительное, доброжелательное отношение; 4) интенсивное общение (оцениваются индивидуальные характеры, выявляются общие интересы); 5) когда необходимо – приказывайте; вознаграждайте позитивное поведение, когда необходимо – наказывайте.
Хороший уровень: "Хотят и умеют работать" (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства технических аспектов работы). Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности и чтобы их моральное состояние оставалось хорошим.	Участие в управлении 1) проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам, советуйтесь с ними; 2) поощряйте инициативу подчиненных в высказывании ими своих замечаний, предложений; 3) предоставляйте больше ответственности; 4) ограничивайте прямые указания и контроль; 5) создавайте системы самоконтроля сотрудников; 6) ставьте цели, не уточняя способ их достижения; 7) широко общайтесь; 8) вознаграждайте активность, инициативу, хорошую работу.
Высокий уровень: "Хотят и умеют работать творчески" (эксперты, специалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники)	"Передача полномочий" 1) ставьте проблему, поясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним; 2) предоставьте необходимые права, полномочия сотруднику для самостоятельного решения проблемы; 3) избегайте вмешательства в дела; 4) самоуправление и самоконтроль у сотрудников; 5) если вас просят, оказывайте поддержку; 6) серьезно реагируйте на просьбы; 7) вознаграждайте творческие решения проблем

З

Решетка менеджмента Роберта Блейка и Джейн Моутон

В настоящее время в теории и практике менеджмента рассматриваются достоинства и недостатки двух подходов к формированию управленческого воз-

действия. Первый подход – ориентация на расчеты, цифры, количественные методы оценки; второй подход заключается в том, что истоки и способы решаемых проблем – в людях. Центральное понятие для этой школы – мотивация. Этот подход базируется на исследованиях А. Маслоу, Д. МакГрегора, Э. Мэйо и др. В рамках этого подхода Роберт Блейк и Джейн Моутон предложили так называемую «управленческую матрицу» или «решетку менеджмента» [1, 3].

Исходная позиция авторов: любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком.

Первая «силовая линия» (ориентация на производство) имеет постоянные цели: максимальный объем производства, максимально высокий объем прибыли, снижение издержек производства. Вторая «силовая линия» направлена на человека и имеет цели: сознание хорошего самочувствия работников и удовлетворенности работой; формирование ситуации, когда условия труда в наибольшей степени отвечают потребностям и желаниям работающего. Между двумя указанными силовыми линиями есть противоречие, и образуется некое поле, в котором пять точек определяют пять наиболее характерных типов управленческого поведения (рис. 6), на котором:

1.1 – руководитель не стремится ни к производственным результатам, ни к позитивным межличностным отношениям. Стиль руководства подобен попустительскому и может иметь следствием апатию и разочарование сотрудников.

9.1 – это «жесткий» курс администратора, без остатка ориентированный на производство, высокую производительность труда, но не предполагающий заботу о межличностных отношениях. Отмечается силовое давление. Возникающие конфликты подавляются. Реакция сотрудников – отказ от участия в поиске решений. Возрастает текучесть кадров, многие заболевают или становятся больными.

1.9 – противоположный тип руководителя. Стиль руководства, создающий оптимальную атмосферу для межличностных отношений, но производственным задачам внимания уделяется мало. Не упускается возможность просто поболтать за чашечкой кофе, поделиться своими

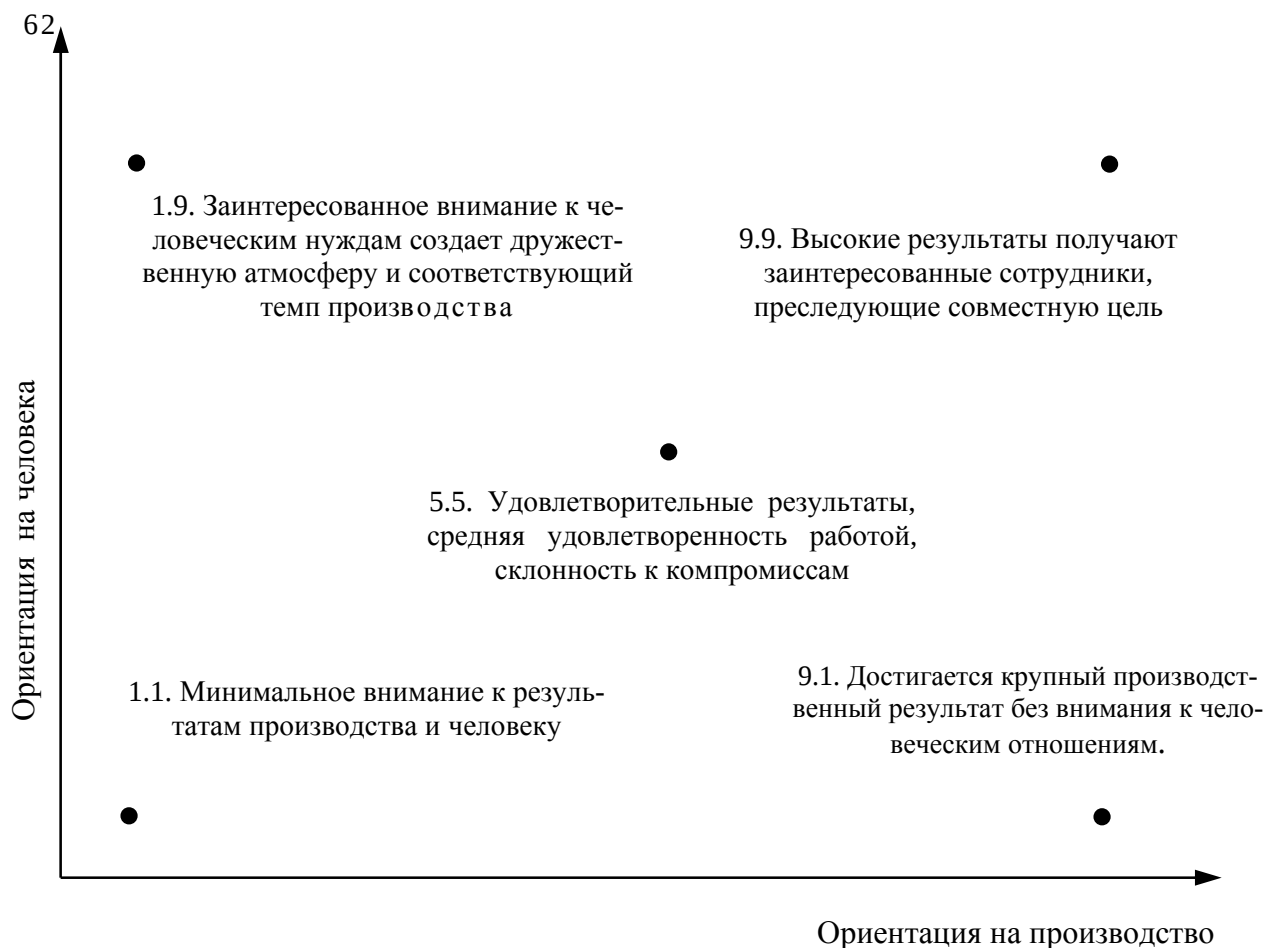


Рис. 6 – «Решетка менеджмента»

проблемами, посмотреть отпускные фотографии и т.д. В группе, где у руководителя доминирует такой стиль, конфликтов не бывает до тех пор, пока на сотрудников не начнет давить производственная необходимость или вышестоящее начальство.

5.5 – девиз управляющих: "Не хватать звезд с неба". Они стремятся к надежному среднему уровню: средние трудовые достижения и средняя удовлетворенность сотрудников. Стиль консервативный и ориентирует на «достаточные для спокойной жизни» трудовые результаты. Характеризуется склонностью к компромиссам.

9.9 – идеальный стиль руководства, нацеленный на высокие трудовые достижения и высокую удовлетворенность сотрудников. Руководитель умеет так построить работу, чтобы сотрудники видели в ней возможность самореализации.

Преимущества «решетки менеджмента» заключаются в возможности сравнения стилей руководства, оценки их влияния на эффективность производства и взаимоотношения с подчиненными, а также в том, что с ее помощью руководитель может оценить свой стиль руководства и корректировать его в требуемом направлении.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскрыть сущность понятия «лидерство».
2. Выделить и охарактеризовать классические стили руководства.
3. Какие существуют разновидности авторитарного стиля?
4. Что такое «решетка менеджмента»?

Литература

1. Блейк Р., Моутон Дж. Научные методы руководства. – К.: Наук. думка, 1992.- С.155-162.
2. Дворецкая Г.В., Махнарылов В.П. Социология труда. – К.: Вища шк., 1990.- С.151-162.
3. Зигерт В., Ланг Н. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990. - С. 44-46.
4. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – С. 134-135.
5. Кулиев Т.Л., Мамедов В.Б. Руководитель и коллектив: взаимодействие. – М.: Знание, 1990. – С.23-29.
6. Курс практической психологии / Автор-сост. Р.Р.Кашапов. – Ижевск: Изд-во Удм. ун-та, 1997. – С. 80-105.
7. Нагорная М.Н. Деловые игры и эффективность управления производством. – К.: Наук. думка, 1992. – С. 88-94.
8. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: учебное пособие. – Ростов н/Д.: Изд-во «Феникс», 1997. – С. 185-186.
9. Сероштан Н.А. и др. Социология труда. – Харьков: Основа, 1990. – С.188-193.
10. Томпсон Л.П., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1999. – С.536-551.
11. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. – К.: Украина, 1994. – С.294-318.

РАЗДЕЛ 6**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ
РУКОВОДСТВА ТРУДОВЫМ КОЛЛЕКТИВОМ**

1. Методы руководства и их классификация.
 2. Социально-психологические методы руководства.
 3. Делегирование полномочий как метод руководства трудовым коллективом.
 4. Метод «мозговой атаки».
 5. Зарубежный опыт использования методов управления
(на примере японских предприятий).
-

Цель: изучить основные группы методов руководства трудовым коллективом, определить их социально-психологические особенности, познакомить студентов с методами делегирования, «мозговой атаки» и зарубежным опытом руководства.

1**Методы руководства
и их классификация**

Метод руководства – это совокупность приемов и действий, используемых руководителем для побуждения подчиненного ему коллектива к достижению поставленных действий. Традиционно выделяют три группы методов руководства [7]:

1) административные (организационно-распорядительные) методы – характеризуются тем, что предполагают непосредственное воздействие на управляемый объект, выступают в качестве директивы и имеют обязательную силу для исполнения (формирование структуры и органов управления, утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений, подбор и расстановка кадров, разработка положений, должностных инструкций и стандартов деятельности организации);

2) экономические – связаны с использованием средств и инструментов, стимулирующих экономическую заинтересованность управляемого объекта в решении требуемых задач без административного воздействия. Экономические методы формируют возможность соединения (пересечения) разнонаправленных целей участников процесса производства: работодателей и наемных работников в системе социального партнерства (технико-экономический анализ, технико-экономическое обоснование, планирование, материальное стимулирование, ценообразование, экономические нормы и нормативы);

3) социально-психологические методы – социальный анализ в коллективе работников, социальное планирование, участие работников в управлении,

социальное развитие коллектива, психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности).

Административные методы отличаются прямым характером воздействия; они обязательны для выполнения, не допускают свободы выбора сотрудников и предполагают санкции за невыполнение распоряжений. Экономическим и социально-психологическим методам присущи косвенный характер воздействия, отсутствие четко определенного времени и обязательности этого воздействия. Они допускают в известных пределах свободу индивидуального выбора и поведения, во многом зависят от индивидуальных особенностей работников. Точно установить силу и конечный эффект воздействия указанных методов довольно трудно.

Методы управленческого воздействия классифицируют также по характеру воздействия на человека [7]:

- методы стимулирования – связаны с удовлетворением потребностей сотрудника;
- методы информирования – передача сотруднику сведений, которые позволяют ему самостоятельно строить свое организационное поведение;
- методы убеждения – непосредственное целенаправленное воздействие на внутренний мир, систему ценностей человека;
- методы принуждения (административного) – основаны на угрозе или применении санкций.

Все методы управленческого воздействия органично связаны между собой и всегда используются в комплексе. Выбирая методы для воздействия на сотрудников, руководитель должен решить следующие задачи:

- а) найти методы, которые имеют в данной ситуации наибольший потенциал воздействия;
- б) определить такое сочетание различных методов руководства, чтобы их комбинация усиливала мотивацию подчиненных;
- в) применить избранные методы с учетом индивидуальных особенностей работника.

Анализируя социально-психологические стороны методов руководства трудовым коллективом, следует отметить, что комплекс методов, используемых руководителем, как правило, отвечает двум принципиально различным подходам к организации управленческого воздействия: прямое административное и опосредованное мотивационное влияние на сотрудников (теории «Х» и «У» Дугласа МакГрегора).

Методы прямого организационного воздействия (теория «Х») основаны

на административных принципах построения организации. В максимально концентрированном виде они выражены в идеях так называемой машинной модели управления, во многом связанной с именем Ф.Тейлора. Согласно теории «Х» [4]:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Руководитель не только детально определяет цель и задачи подчиненных, четко регламентирует параметры конечного результата, но и задает стандарты, регламентирующие порядок деятельности. Подчиненные трудятся в режиме неукоснительного исполнения, а руководитель контролирует все детали их поведения. Основа такого руководства – принцип разделения управленческого (программирующего) и исполнительского труда. Работник ни в какой форме не участвует в выработке решений. Формы управления – приказ, распоряжения, правила и инструкции, санкции за отклонения, вознаграждения за точное соблюдение правил. Потенциал подчиненных практически не задействован.

Второй подход (теория «У») предполагает формы косвенного воздействия на поведение человека, материальное и моральное стимулирование труда. Предполагается, что [4]:

- труд – процесс естественный и, если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Основная установка при таком подходе – стремление в максимальном объеме использовать ресурсы и способности каждого работника, мотивировать его к успешной деятельности, учитывая ориентацию работника на конечный результат. Руководитель предоставляет работнику известную свободу в выборе средств, привлекает его к выработке управленческих решений и регулированию режимов труда, максимально задействует его творческий потенциал для совершенствования технологии. Цель – выработка у работников

установки на сотрудничество путем мотивации. Важны экономические средства регуляции поведения, а также подготовка и повышение квалификации работников, планирование персональной карьеры, удовлетворение профессионального и творческого честолюбия, потребности в самореализации, осознание важности роли каждого сотрудника в развитии организации.

Сегодня наблюдается тенденция перехода к организации руководства с преобладанием стиля теории «У», однако методы теории «Х» не теряют своей значимости, но используются в ограниченных рамках.

2

Социально-психологические методы руководства

Для того, чтобы влиять на людей, руководителю необходимо знание их социально-психологических особенностей.

Выделяют пять основных разделов в системе социально-психологических знаний о работнике, которыми должен владеть руководитель. Эта информация о личности подчиненного помогает выбрать адекватный способ управленческого воздействия.

1. Профессиональная подготовка, способность выполнять определенный тип работы, «мощность» побудителей именно к этой работе.
2. Социально-психологические качества личности, в частности, умение взаимодействовать с другими людьми в совместной работе.
3. Деловые качества человека, способность без шума и суетливости добиваться достижения высоких результатов деятельности.
4. Интеллектуально-психологические возможности работника, среди которых выделяют, прежде всего, гибкость интеллекта и силу воли, творческий потенциал и способность к риску, инициативность и трезвый расчет.
5. Условия, при которых перечисленные качества проявляются, и пределы, за которыми они начинают давать сбои.

Качества работы с людьми определяются особенностями характера не только руководителя, но и подчиненных.

Выделяют следующие *типы характеров*, которые руководитель может наблюдать у подчиненных:

1. *Гипертимный*. Люди с таким характером общительны, доброжелательны, но к трудностям относятся слишком легко, вследствие чего часто не доводят начатое до конца. Самое плохое, что руководитель может сделать для такого работника – это предложить ему кропотливую, рутинную работу.
2. *Аустический*. Люди с этим типом характера малообщительны, держат себя обособленно, холодно-официально. Окружающие с трудом понимают их, хотя и уважают как специалистов.

3. *Мобильный*. Характеризуется частыми сменами настроения, которое меняется в зависимости от обстоятельств. Грубость приводит таких людей в уныние, похвала окрыляет. Поэтому с ними нужно вести себя крайне осторожно и деликатно.

4. *Демонстративный*. Для такого человека вся жизнь – игра. Он стремится к успеху и зачастую не может критически относиться к себе, объективно оценивать свои способности и действия, любит, чтобы на него обращали внимание. Люди с таким характером незаметно манипулируют окружающими и могут легко вовлечь их в какую-нибудь авантюру.

5. *Психастенический*. Люди с таким характером склонны к глубокому анализу информации и осмыслению фактов. Рационализм преобладает у них над эмоциями, но они нерешительны в поступках, даже если понимают их необходимость, всегда во всем сомневаются и не могут занять твердую позицию.

6. *Застывающий*. Таким людям свойственны властолюбие, эгоизм, стремление показать себя. Обычно это черствые и злопамятные люди, с трудом усваивающие все новое.

7. *Конформный*. Люди с этим типом характера несобранны, быстро теряются, опускают руки, могут успешно действовать только тогда, когда ощущают поддержку окружающих. Конформные люди легко поддаются чужому воздействию, поэтому от них не приходится ждать смелых и решительных поступков. Их никогда не следует выдвигать на руководящие должности, хотя они могут прекрасно справляться с работой заместителя.

8. *Неустойчивый*. В этом случае отсутствуют твердые внутренние принципы, недостаточно развито чувство долга. Люди с неустойчивым характером стремятся к сиюминутным удовольствиям, ленивы, все делают изпод палки и при возможности игнорируют выполнение элементарных обязанностей.

9. *Циклоидный*. У таких людей большие перепады настроения и деловой активности. Это обусловлено биологически, поэтому таких подчиненных бессмысленно критиковать и наказывать. Просто лучше не давать им работу, требующую постоянно высокого темпа.

Примерно 50-60% людей вписываются в эту схему, а характеры остальных представляют комбинации указанных выше типов. При выборе методов руководства следует учитывать эти индивидуальные особенности работников.

З

Делегирование полномочий как метод руководства

Выбор методов руководства во многом определяется также

степенью «рабочей зрелости» подчиненных.

Если у работника нет навыков выполнения заданий или особого желания их выполнять (в коллективе это новички или «обиженные»), руководитель может использовать административный метод указания. Если степень зрелости подчиненного более высокая, то следует применять методы партнерского управления. На высшей ступени «рабочей зрелости» руководитель использует делегирование полномочий.

Делегирование – это временное поручение подчиненному той задачи, которая не входит в круг его прямых обязанностей. Руководитель наделяет подчиненного свободой действий посредством передачи своих полномочий в решении определенных вопросов. Как правило делегирование полномочий сопровождается наделением подчиненного ответственностью за данную работу и предоставлением необходимых для выполнения работы прав и возможностей.

Нельзя смешивать делегирование полномочий с распределением функций.

Процесс делегирования полномочий включает несколько этапов:

- 1) анализ выполняемой руководителем функции (личные и профессиональные цели, ожидаемые результаты и изменения);
- 2) выбор делегируемого задания;
- 3) определение условий делегирования (объем и время выполнения поручений, оценочные показатели, методы контроля);
- 4) выбор исполнителя (анализ мотивации, влияние выполнения поручений на функционирование всего подразделения);
- 5) процесс выполнения делегированного задания (необходимая подготовка исполнителя, выдача ему требуемой информации, определение вместе с ним этапов исполнения);
- 6) контроль за результатами и оценкой.

Требования к делегированию полномочий:

- 1) задания нужно давать соразмерно опыту, знаниям, способностям и возможностям исполнителя;
- 2) необходимо предоставлять подчиненным право на ошибки;
- 3) сроки исполнения должны быть реальными;
- 4) задания должны быть четкими;
- 5) необходимо положительное стимулирование за эффективное использование делегированных полномочий;
- 6) контроль на промежуточных этапах нецелесообразен.

Достоинства метода делегирования полномочий следующие:

- 1) делегирование способствует созданию творческой атмосферы в кол-

лективе, повышает мотивацию работников благодаря доверию к ним;

2) делегирование полномочий помогает выявлению потенциала и подготовке будущих руководителей;

3) руководитель освобождается от многих текущих обязанностей;

4) доказано, что делегирование полномочий улучшает здоровье работников, так как коронарные заболевания сердца во многом связаны с неопределенным статусом и отсутствием права принимать решения.

4

Метод «мозговой атаки»

4
Метод «мозговой атаки»

Одним из методов, широко используемых в практике управления (с целью подготовки эффективных управленческих решений) является «мозговая атака».

Цель этого метода заключается в привлечении достаточно большого числа лиц для формирования и критического рассмотрения максимально возможного количества подходов к решению определенной проблемы в течение короткого промежутка времени. Преимущество этого метода состоит в том, что он позволяет по-новому взглянуть на ситуацию, казавшуюся ранее безвыходной.

Методика проведения «мозговой атаки» примерно такова. Все участники условно делятся на 3 группы:

1. Группа управления (руководитель, его заместители, психолог, секретарь). Они организуют процесс «мозговой атаки».

2. Группа «генераторов идей» – это те, кто выдвигает новые идеи (от 6 до 40 человек).

3. Группа аналитиков (5-15 человек), которая делится на две подгруппы: а) синтетиков; б) критиков.

Аналитики выделяют рациональные зерна в предлагаемых подходах к решению проблем, проводят их анализ и синтез.

Перед началом «мозговой атаки» работникам необходимо создать максимально комфортные условия: проветрить помещение, удобно расставить кресла, обеспечить оптимальное освещение. На начальном этапе руководитель должен создать хороший эмоциональный фон. Привлекать к «мозговой атаке» следует доброжелательно настроенных людей.

Блок-схема «мозговой атаки» может быть представлена следующим образом:

Этап 1. Постановочный: постановка проблемы.

Этап 2. Генерационный:

- а) генерация – разведка;
- б) каскадная генерация.

Этап 3. Синтезирующий: синтез и прогноз идей.

Этап 4. Критикующий: а) критика идей;

б) подготовка вариантов решений.

Этап 5. Завершающий: принятие решения.

В постановку проблемы входит несколько элементов:

1. Анализ ситуации:

а) всестороннее осмысление трудностей и сроков того, что нужно сделать;

б) оценка возможности выполнения задачи и ожидаемых результатов.

2. Определение степени напряженности проблемной ситуации:

а) четкое описание противоречия между средствами и целями;

б) количественная (если это возможно) оценка величины расхождения между средствами и целями.

3. Построение проблемы:

а) выделение центрального звена проблемы;

б) определение круга вопросов, рассмотрение которых необходимо для решения проблемы.

4. Классификация проблемы, то есть отнесение ее к определенному типу:

а) по значению (стратегическая или тактическая);

б) по источнику (следствие ошибок людей или результат развития системы);

в) по разрешимости (разрешаемая собственными силами или с внешней помощью);

г) по периодичности (регулярная, постоянно возникающая при определенных условиях, или эпизодическая, случайная);

д) по степени проблемности (научно-практическая, имеющая высокую степень неопределенности и поэтому требующая привлечения специалистов ученых, или практическая, разрешимая собственными усилиями специалистов-практиков).

Группы генераторов и аналитиков формируются путем:

а) случайного подбора, когда не изучают «портрет» участника;

б) на основе самооценки;

в) на основе экспертной оценки.

Первый путь прост, но не всегда эффективен, так как в группу могут попасть люди, творчески неактивные. Второй путь также не всегда эффективен, так как самооценка может быть необъективной. Третий способ более трудоемок, но достаточно эффективен. В этом случае для подбора участников «мозговой атаки» используют специальные психологические тесты.

Выдвинутые идеи протоколируются секретарем, и их анализ проводится по следующей схеме:

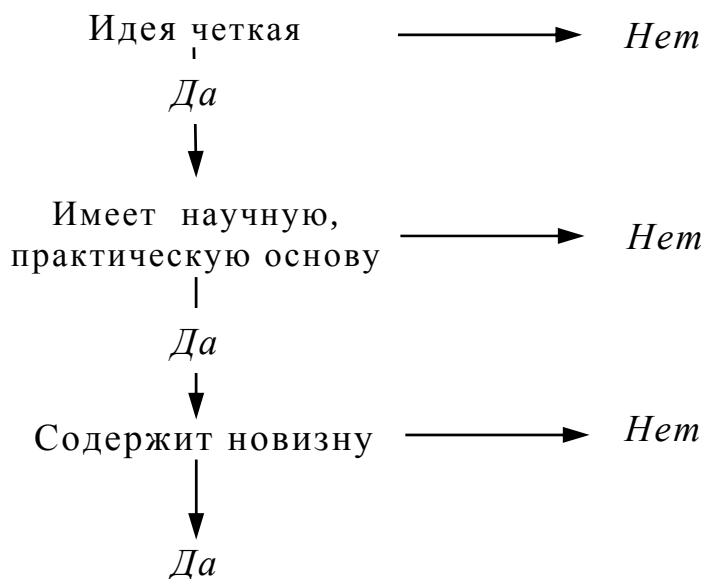


Рис. 7 – Аналитическая оценка «мозговой атаки».

Достоинства метода «мозговой атаки»:

1. В ходе «мозговой атаки» решаются проблемы, ранее казавшиеся неразрешимыми.
2. При «мозговой атаке» проявляется феномен «сдвига риска» (групповые решения могут быть более рискованными, чем индивидуальные).

5

Зарубежный опыт использования методов управления (на примере японских предприятий)

Представляет значительный интерес изучение зарубежного опыта использования различных методов управления, в частности, в Японии широко

распространенными являются следующие методы:

1. *Ротация рабочих мест.* Для японских фирм характерно то, что вновь поступающий на работу, независимо от уровня его образования и профессиональной подготовки, до того, как займет соответствующий пост, должен пройти через все низовые должности. Помимо вертикальной, существует еще и горизонтальная ротация, когда сотрудник периодически перемещается на аналогичные по рангу должности в соседних подразделениях.

Достоинства метода ротации заключаются в том, что расширяется горизонт восприятия деятельности фирмы в целом и увеличивается степень неформальных контактов между работниками.

2. *Акцент на групповую работу.* Для японской фирмы характерно, что в

качестве базовой единицы рассматривается группа, а не отдельный сотрудник. Групповая ориентация проявляется на этапах определения заданий, выбора средств и методов его выполнения оценки результатов. Группе предоставляется значительная автономия и широкие полномочия. Широко распространены в Японии такие группы, как «кружки качества». Их члены собираются один раз в неделю для обсуждения способов повышения качества продукции и разрешения различных управленческих проблем. Встречи обычно проводят в выходные дни. Если один из членов кружка выдвигает идею, то все остальные ее обсуждают и решают, может ли она быть использована. Методы деятельности не диктуются сверху, а определяются членами группы.

1. *Метод «семейственности»* – основан на воспитании у работников понятия того, что от результатов их работы зависит успешная деятельность фирмы: чем больше фирма получит прибыли, тем больше будет заработок работников.

Выделяют две разновидности этого метода:

а) «пожизненный найм» – договор о пожизненном найме не заключается, но работник, как правило, остается работать в компании до пенсии. Для него это гарантирует уверенность в будущем, возможность продвижения по службе;

б) система «продвижения по старшинству» гарантирует работнику, имеющему высшее образование, выдвижение через 15 лет на руководящую должность.

2. *Система «Ринги»* – групповой метод принятия решений. Инициатором принятия решений могут быть работники различных уровней управления. В разработке вариантов решений принимают участие все работники фирмы, которых касается проблема.

3. *Метод использования открытого интенсивного характера коммуникаций*. Для японских фирм являются традицией частые контакты руководителей с подчиненными в легкодоступной форме. Руководитель вполне может потратить несколько часов в день на обсуждение с работниками производственных и личных проблем. В фирмах также поддерживается горизонтальная коммуникация.

4. *Оценка результатов труда работников*. Во многих фирмах президенты участвуют не только в назначениях, но и в оценке результатов труда работников. Один из широко используемых методов – интервьюирование служащих, которое зачастую проводят не в кабинете руководителя, а на нейтральной территории, чтобы работник не чувствовал себя скованно.

5. *Патернализм в отношении сотрудников*. Отношение руководителя к подчиненному строится на основе заботы и покровительства.

6. *Метод автономного управления* предполагает делегирование функций управления малым группам. Это означает, что при установлении достаточной подготовленности рабочих малым группам делегируют часть функций по планированию и контролю за производством на рабочих местах.

Цель автономного управления сводится к тому, чтобы:

- а) содействовать самореализации рабочих посредством развития их интеллектуальных способностей и предоставления им творческой работы;
- б) способствовать созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- в) содействовать развитию корпорации и общества в целом.

Использование элементов зарубежного, в частности, японского опыта руководства в период становления рыночных отношений, с учетом специфики развития отечественной экономики, во многом будет способствовать усилению эффективности деятельности работников.

Вопросы для самоконтроля

1. Привести классификацию основных типов методов руководства.
2. Охарактеризовать социально-психологические методы руководства.
3. Раскрыть сущность понятия «делегирование полномочий».
4. В чем заключается цель метода «мозговой атаки»?
5. Перечислить методы руководства, применяемые на японских предприятиях.

Литература

1. Зигерт В., Ланг Н. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990. – С.330-334.
2. Комаров Е. Черты американского стиля управления. //Упр. Персоналом. – 2000.- №9. – С. 35.
3. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – С. 114-165.
4. Курс практической психологии Автор-сост. Р.Р.Кашапов. – Ижевск: Изд-во Удм. ун-та, 1997. – С. 341-393.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997. – С. 491-492.
6. Омаров А.М. Предприимчивость руководителя. – М.: Политиздат, 1990. – С.219-237.
7. Пичало В.Т. Культура управления совместным производством. – М.: Знание, 1988. – С.46-48.

8. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998. – С. 33-34.
9. Работа. Девять секретов успешной карьеры // Вестник НКМЗ, 2000. – 15 августа.
10. Розанова В. Новый патернализм, или управленческая эволюция по-американски // Упр. Персоналом. – 2000. - №9. – С. 35.
11. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. – М.: Прогресс, 1993. – С.174-228.
12. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. - К.: Украина, 1994.- С.144-145, 357-385.
13. Якокка Л. Карьера менеджера. – Тольятти: Изд.дом «Довгань», 1997.

РАЗДЕЛ 7

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ
СТИМУЛИРОВАНИЯ И МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА**

1. Потребности и мотивы как основа трудового поведения.
 2. Основные мотивационные теории.
 3. Социально-психологические принципы стимулирования.
-

Цель: рассмотреть структуру потребностей личности как основу мотивации и стимулирования эффективного трудового поведения; проанализировать основные мотивационные теории, охарактеризовать социально-психологические принципы стимулирования.

1**Потребности и мотивы как основа трудового поведения**

Для того чтобы эффективно управлять людьми, важно знать причины и мотивы, интересы, которые привели человека именно на это предприятие, а также

механизм проявления их в трудовом поведении человека (рис. 8) [1].

Как видно по схеме, представленной на рисунке, важными факторами, определяющими эффективность или неэффективность трудового поведения, являются такие социально-психологические характеристики личности, как мотивы и стимулы. В основе мотивационной структуры личности лежит система потребностей человека.

Потребность – это осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию; ощущение дефицита и стремление ликвидировать его. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить по поведению людей, поскольку потребности служат мотивом к действию [4].

В теории мотивации существует несколько подходов к классификации потребностей. Один из традиционных подходов заключается в делении их на первичные и вторичные.

Первичные потребности заложены в человеке генетически, то есть по природе являются физиологическими и, как правило, врожденными. Это потребности «биологического» человека: в пище, воде, потребность дышать, спать, в сексе и т. д.

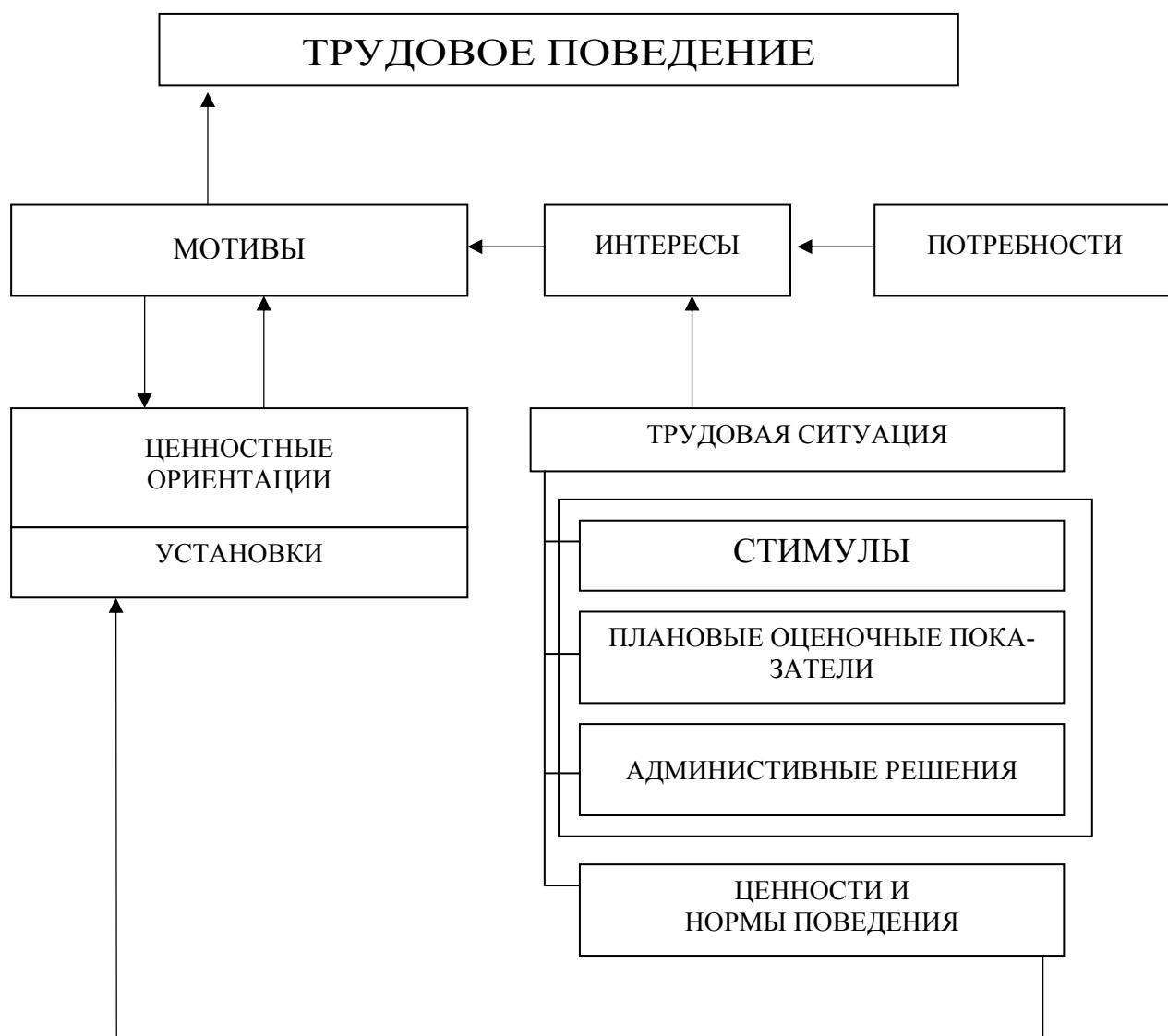


Рис. 8 – Механизм управления трудовым поведением

Вторичные потребности вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта, то есть по природе являются психологическими. Например: потребность успеха, уважения, привязанности, власти, принадлежности и т. п.

Потребности распределяют на группы также по признаку насыщаемости:

- насыщаемые,
- трудно насыщаемые,
- ненасыщаемые.

Мотив (фр. – побудительная причина, повод к действию) – активная движущая сила, определяющая поведение живых существ. Поведение человека всегда мотивировано.

Значение процесса мотивации трудовой деятельности чрезвычайно велико, поскольку система мотивов работающих является непосредственной причиной их поведения. Руководителю всегда следует помнить, что комплекс мотивов и стимулов у большинства людей различается.

Сегодня для эффективной деятельности организации необходимы ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к самовыражению в сфере своей деятельности. Традиционные формы материального стимулирования и санкций не способны сформировать таких работников. Работа только ради заработной платы всегда отличается от результатов работы, связанной с удовлетворением внутренних потребностей человека. Ситуация, когда сам процесс работы интересен человеку, гарантирует наилучшие результаты. Мотивационное управление основано на учете и способах удовлетворения личных потребностей работающих.

Наиболее распространенное и простое определение: *мотивация* – это процесс побуждения человека к определенной деятельности с помощью внутриличностных и внешних факторов.

Мотивация трудового поведения (мотивация труда) – процесс, в ходе которого руководитель (администрация) побуждают подчиненных к работе для достижения целей организации путем удовлетворения их (подчиненных) собственных желаний. Это также процесс побуждения себя самого к деятельности для достижения личных целей [3].

Различают *три* принципиально разных *способа мотивации* [5]:

нормативная мотивация – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;

принудительная мотивация – основывается на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

стимулирование – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ – стимулирование – косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов – стимулов.

Стимул – составляющая процесса мотивации – те или иные блага (предметы, ценности), способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий. Необходимо различать понятия стимула и

мотива. Мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, стимул – сами эти блага.

2

Основные мотивационные теории

Современная наука располагает большим количеством разнообразных теорий мотивации, их делят на две группы – теории содержательные (внутриличностные) и процессуальные [3]. Содержательные мотивационные теории разнообразные человеческие потребности идентифицируют (называют), группируют по различным признакам (по степени значимости для человека, по порядку удовлетворения). Процессуальные теории отвечают на вопросы, как потребности и мотивы влияют на поведение человека, изучают влияние на мотивацию различных факторов среды, а также то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Следует отметить, что большая часть мотивационных теорий не является взаимоисключающими, хотя они и расходятся по ряду вопросов. Уяснение сути всех мотивационных теорий помогает выработать собственное восприятие проблемы и самостоятельно принимать решения в условиях конкретных производственных ситуаций.

1. Содержательные мотивационные теории

Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Теория А. Маслоу относится к числу основополагающих, классических внутриличностных теорий мотивации. Это наиболее популярная в мире мотивационная теория, известная также как «пирамида Маслоу». Автор исходит из того, что все люди постоянно ощущают какие-то потребности, которые побуждают их к действию. Причем эти потребности имеют иерархическую структуру, то есть могут быть упорядочены по мере возрастания их важности для человека. Одновременно человек испытывает несколько взаимодействующих потребностей, сильнейшая из которых и определяет его поведение. Руководитель, хорошо знающий уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип поведения будет доминировать у него в обозримом будущем, и использовать соответствующий мотиватор для повышения эффективности его деятельности.

Все потребности человеческие А. Маслоу делит на пять групп и располагает их следующим образом.

1. Базисные потребности – это первичные, или физиологические, потребности «биологического» человека. Применительно к производству они проявляются как потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах в работе, благоприятных рабочих условиях, освещении,

отоплении, вентиляции и т. п. Работники, поведение которых детерминируется этими (и только этими) потребностями, мало интересуются смыслом и содержанием труда, их заботит главным образом его оплата и условия.



Рис. 9 – Иерархия человеческих потребностей по А.Маслоу

2. Потребности в безопасности – человеку необходима уверенность в том, что базисные потребности будут и впредь удовлетворяться. Речь идет о безопасности физической – охрана здоровья, безопасность на рабочем месте и экономической – денежный доход, гарантированность рабочего места, социальное страхование. Эти потребности актуализируются, как только удовлетворяются физиологические потребности.

3. Социальные потребности – потребности коммуникации и причастности. Это потребность общения, эмоциональных связей с другими – дружба, любовь, принадлежность к группе и принятие ею. Будучи существами социальными (человек по природе своей склонен жить в группах), люди испытывают желание нравиться, общаться с другими. В организации это проявляется в том, что работники входят в формальные и неформальные группы, определенным образом сотрудничают с ними. Мотивированный такими потребностями человек рассматривает свой труд как часть деятельности всего коллектива. Руководство такими людьми эффективно, когда имеет характер дружеского партнерства.

4. Потребности в уважении (личностные потребности) – это потребности самоуважения, уважения со стороны других, потребность в престиже, власти, авторитете, служебном продвижении. Самоуважение обычно формируется при достижении цели, оно связано с наличием самостоятельности и независимости. Сущность потребностей этой группы – удовлетворение самолюбия

человека. Работа для большинства людей является удачным местом для реализации такого рода потребностей. Наименование собственной должности, власть, признание хорошей работы, обращение окружающих за советами, возможность проявить себя специалистом, экспертом в сфере своей профессиональной компетенции – все это работает на самоуважение и повышение самооценки.

5. Потребности самореализации, развития – потребности творчества, осуществления собственных замыслов, реализации индивидуальных особенностей, в том числе познавательные, эстетические и т. п. потребности. Это возможность гордиться своей работой, ощущение достижений, служебный рост. Потребности этой группы характеризуют наиболее высокий уровень проявления человеческой активности.

Первые четыре группы потребностей называют *потребностями дефицита*, поскольку степень их удовлетворения имеет предел. Пятая группа – это *потребности роста*, который может быть безграничным.

Согласно А. Маслоу, человек в первую очередь стремится удовлетворить самую важную потребность. Как только она реализована, она перестает быть движущим мотивом. Причем неудовлетворенные низшие потребности (базисные, безопасности) имеют приоритет – то есть удовлетворение потребностей начинается с первого уровня. Таким образом, потребность любого уровня может быть активной лишь по мере удовлетворения потребностей предыдущего уровня. Важной является также степень насыщения потребности – она должна соответствовать ожиданиям человека. В противном случае наступает чувство неудовлетворенности, которое блокирует актуализацию более высоких потребностей.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Фредерик Герцберг дал свое представление о структуре потребностей «социального» человека и их влиянии на результаты трудовой деятельности. Исходная позиция Герцберга в постулате о прямой и непосредственной зависимости между уровнем удовлетворенности трудом и количеством и качеством результатов труда. Создана теория на основе данных интервью, взятых на разных рабочих местах, в разных профессиональных группах (инженеры, бухгалтера). Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствуют удовлетворенность и неудовлетворенность от работы. Буквально вопрос звучал так: «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе хорошо?» и «Можете ли Вы детально описать, когда Вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?»

В результате исследования выявились две группы побудительных факторов, по-разному влияющих на удовлетворенность и мотивацию труда. Пер-

вая группа факторов – мотивационные (мотиваторы) определяют удовлетворенность; вторая группа – факторы гигиенические связаны с неудовлетворенностью.

Мотиваторы непосредственно вызывают удовлетворенность трудом, высокий уровень мотивации и трудовых достижений, побуждают к улучшению результатов деятельности; они являются стимуляторами эффективного труда. Это – достижение целей, трудовые успехи работника, признание заслуг, предоставление работнику самостоятельности, служебный рост, профессиональное совершенство, обогащение труда элементами творчества, возможности личной самореализации.

Гигиенические факторы связывались с недостатками работы и внешними условиями. Сами по себе гигиенические факторы не вызывают удовлетворенности, но их отсутствие или ухудшение порождают неудовлетворенность. К ним Герцберг относит: физические условия труда, вознаграждение (особенно – фиксированная заработная плата), климат в организации, межличностные отношения, гарантия сохранения работы, стиль руководства.

Обобщая результаты исследований, Герцберг сделал ряд *выводов* [5].

1. Для того, чтобы не появилась неудовлетворенность трудом, достаточно наличия гигиенических факторов в обычном объеме, повышение же производительности достигается с помощью мотиваторов.

2. Отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом.

3. Наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены.

4. В обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия.

5. Максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии гигиенических факторов.

Теория Д. МакКлелланда

Девид МакКлелланд посвятил свои исследования выявлению наиболее важных среди вторичных потребностей, которые актуализируются при условии достаточной материальной обеспеченности. Он утверждает, что любая организация предоставляет работнику возможности реализовать три потребности высшего уровня: потребность *власти*, *успеха* или *причастности* (принадлежности). На их основе возникает и четвертая потребность – потребность в том, чтобы избегать неприятностей, то есть препятствий или противодействий в реализации трех названных потребностей, например, ситуаций, не позволяющих добиться успеха, способных лишить человека власти или группового признания. У разных людей эти потребности выражены по-

разному, могут присутствовать в определенных комбинациях, однако одна всегда является преобладающей; именно преобладающая потребность определяет поведение человека.

2. Процессуальные мотивационные теории

Теория трудовой мотивации Д.Аткинсона

Д.Аткинсон анализирует некоторые новые аспекты побуждения работников к эффективному труду, и прежде всего в тот процесс включается ситуация [5]. Аткинсон исходит из того, что поведение работника есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности и ситуации, ее восприятия. Каждый человек стремится к успеху, избегает неудач и имеет два соответствующих мотива: мотива успеха M_y , и мотив, побуждающий избегать неудач M_n . Эти мотивы достаточно стабильны и формируются в процессе обучения и работы. В них проявляется стремление человека к определенному уровню удовлетворения потребностей.

Помимо личных качеств, выражающихся в двух указанных мотивах, на поведение человека влияют две ситуативные переменные: вероятность успеха, с которой работник ожидает завершения своей деятельности V_y и привлекательность успеха (ценность стимула) для индивида – P_y . При этом привлекательность успеха прямо связана с вероятностью успеха по формуле $P_y = 1 - V_y$. Это означает, что чем выше вероятность успеха, тем ниже его привлекательность. Например, если сотрудник уверен, что его отдел выполнит задание независимо от его собственных усилий и он вместе со всеми получит вознаграждение, то привлекательность выполнения задания будет для него минимальной. Выражающее силу мотивации стремление к успеху – C_y можно изобразить следующей формулой:

$$C_y = M_y \cdot V_y \cdot P_y$$

Согласно данной формуле, стремление к успеху будет максимальным при вероятности успеха 0,5, так как произведение $V_y \cdot P_y$ в данном случае максимальное. Конечно, определяя стремление к успеху, необходимо учитывать и мотив успеха, который у разных сотрудников выражен неодинаково.

Любая конкретная ситуация активизирует мотив успеха и одновременно мотив, побуждающий избегать неудачи. – M_n . При этом сумма вероятности ожидания успеха – V_y и вероятности неудачи – V_n равна 1. (Поскольку, если, например, имеет место полный успех, т.е. он равен 1, то вероятность неудачи равна нулю). Соответственно вероятность неудачи выражается формулой:

$$V_n = 1 - V_y$$

Согласно теории Аткинсона, лица – в большей мере ориентированные на успех ($M_y > M_n$), предпочитают задания средней сложности, так как в этом

случае ниже степень риска, хотя и меньше привлекательность успеха. В то же время работники, которые приемлют неудачу ради высокой привлекательности возможного достижения цели, предпочитают экстремальные задачи по принципу «пан или пропал». Подобные работники относятся к так называемому «рисковому» типу личности.

Теория трудовой мотивации Аткинсона имеет важное значение для понимания и учета в практике руководства персоналом факторов стремления к успеху. В частности, при распределении заданий она требует учета менеджером особенностей личности, ее склонности к обязательному достижению успеха или к риску ради высокой награды в случае удачи. Первой группе работников целесообразно поручить те задания, которые обязательно надо выполнить в отведенные сроки. Вторую же группу сотрудников лучше использовать при необходимости поиска нетипичных, нетрадиционных решений, при решении инновационных задач, выдвижении «сумасшедших» идей.

Теория ожидания Виктора Врума

Эта теория базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является достаточным условием мотивации человека, человеку необходима уверенность в том, что выбранный тип поведения действительно приведет к достижению желаемого. Ожидание в этом контексте рассматривается как оценка человеком вероятности определенного события.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

- затраты труда – результат;
- результаты – вознаграждение;
- валентность – удовлетворенность вознаграждением, соответствие полученного вознаграждения ожидаемому.

Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет (или она мала), согласно теории ожидания, мотивация ослабевает.

Теория справедливости

Эта теория постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, у человека формируется психологическое напряжение и существенно снижается уровень мотивации. Восстановить баланс люди могут либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что, до тех пор, пока люди не начнут считать, что их вознаграждение получено справедливо, они будут стремиться уменьшить эффективность своего труда. Причем, восприятие и оценка справедливости носит относительный и субъективный, а не абсолютный характер.

3 Социально- психологические прин- ципы стимулирования

Анализируя социально-психологические основы процессов стимулирования сотрудников к эффективной деятельности, рассмотрим методы и особенности использования стимулирования поощрением и наказанием [6].

Успешность *стимулирования* подчиненных *поощрением* зависит от авторитета руководителя, от его умения учитывать индивидуальные особенности человека, от правильного анализа поведения или поступка поощряемого. Регулярная, психологически верная стимуляция подчиненных поощрением содействует общению, налаживанию правильных отношений в коллективе, предупреждает нарушения дисциплины. Система поощрений, используемая на предприятиях в развитых странах, чрезвычайно многогранна. Наиболее часто применяется увеличение зарплаты, принятие организацией на себя личных забот и трудностей сотрудников (юридическая помощь, пособие по болезни), премии за выслугу лет, страхование жизни и имущества, предоставление отдельного кабинета для работы, оплата за обучение ребенка сотрудника и т.п. В нашей стране в разные годы декларировались различные отношение к поощрениям. Воспитание, включающее поощрения, в ранние годы Советской власти называлось «сахаринной педагогикой», которая вызывает стремление не к работе, а к награде. Однако А.С.Макаренко еще в двадцатые годы включал поощрения в разработанную им гармоническую систему воспитательных средств. Последователи его детально разработали методику поощрения. Было прослежено влияние неправильного, слишком частого поощрения отдельных индивидов на сплочение коллектива. Было установлено, что неумеренное поощрение лучших типично для практики, а оно приводит к завышенной самооценке одних и к заниженной – других, что, в свою очередь, препятствует развитию отношений доброжелательности, доверия, взаимоуважения в производственном коллективе. Используя богатый научный материал, отстаивая необходимость использования в воспитании поощрения, Б.Лихачев справедливо считает, что поощрение прежде всего влияет на самолюбие человека, и это – положительная черта, которая развивается от ревнивого отношения к оценке окружающих, к ревливой оценке своего коллектива, к чувству гордости за свой коллектив [6].

Распространенным является мнение о том, что за одни и те же результаты разные сотрудники должны поощряться одинаково. Современная наука свидетельствует, что это не всегда верно. При определении меры поощрения необходимо учитывать настроение работника, уровень его подготовленности, мотивы, побудившие его совершить поступок, проявление настойчивости и воли. Конечно, за достигнутые успехи надо хвалить. Руководителям полезно помнить ставшую крылатой фразу Ф.Герцберга: «Успех без признания ведет к разочарованию». Но главная цель поощрения – содействие формированию у человека высокой нравственности. Следовательно, поощрение используется, прежде всего, для стимуляции положительного поведения подчиненного, для закрепления в нем веры в свои силы, для побуждения совершать высоко-нравственные поступки.

Важно также помнить о том, что поощрение становится эффективным только в тех случаях, когда руководителя поддерживает коллектив, когда товарищи поощряемого считают, что эта мера им заслужена. Поэтому необходимо предвидеть, а иногда и специально подготовить реакцию товарищей награждаемого. Если же в данный момент коллектив не поддерживает руководителя, необходимо временно воздержаться от благодарности и позаботиться о правильной реакции коллег. Для этого хорошо рассказать о мотивах его поведения, убедить в его желании помочь товарищам в достижении успеха, стремлении поднять престиж коллектива. Поощрение воспитывает только тогда, когда члены коллектива радуются успехам товарища, гордятся ими, а не завидуют ему, не считают себя обойденными, не принимают отмеченного за «любимчика» руководителя.

Поощрение во всех случаях должно объявляться своевременно, то есть по возможности сразу же вслед за положительным поступком. Поощрение объявляется публично. Однако, если кто-то добился сравнительно небольших успехов, хвалить лучше в частном порядке. Вряд ли работнику, особенно пожилому человеку, будет приятно, если он будет отмечен в коллективе за то, что другие делают также хорошо.

В арсенале руководителя – большое количество различных видов поощрения. Особенно дорога, по свидетельствам работников, неожиданная похвала и награда. К однообразным поощрениям трудящиеся быстро привыкают. Чем шире арсенал поощрений, применяемых руководителем, тем каждое из них будет неожиданнее и дороже для награжденного. В формулировке поощрения необходимо отразить сущность поступка, указать конкретный факт, за который выносятся благодарность или вручается награда. В практике нередки случаи, когда поощрение обесценивается неправильной его формулировкой. Нельзя поощрять «за хорошую работу» или «за высокую дисциплину».

Эти показатели – долг любого работника. Пример правильной формулировки: «за творческое отношение к работе, которое выразилось в представлении рационализаторского предложения, обеспечившего значительный рост производительности труда», «за высокую сознательную дисциплину, обеспечившую досрочное выполнение ответственного задания, что позволило оказать эффективную помощь товарищам и вывести отдел в передовые».

Поощрение должно исходить или от коллектива, или от уважаемого членами организации авторитетного руководителя. Если же начальник не сумел завоевать авторитета, конфликтует с подчиненными, его поощрение рассматривается как попытка наладить взаимоотношения путем задабривания подчиненных. Но даже в том случае, когда награждает авторитетный руководитель, стоит подумать о том, какое поощрение способно в большей степени активизировать работника. Иногда следует предоставить работнику возможность выбрать вид поощрения. В этом случае он будет более мотивирован на дальнейшее улучшение результатов работы.

Итак, эффективность поощрения наиболее высока, когда сам работник ясно осознает, что оно напрямую связано с его успехами в работе.

Исследования показывают, что работников, склонных к переоценке собственной личности, следует поощрять очень осторожно, иначе они нередко начинают переоценивать свои силы и способности, у них может развиваться зазнайство и самомнение. При неумеренной похвале работники начинают рассматривать хорошую работу и примерное поведение как заслугу, не как обязанность.

С социально-психологической точки зрения важно рассмотреть феномен ухудшения результатов деятельности при чрезмерном поощрении. Из-за чрезмерных страстей, стимулируемых поощрением, человек теряет контроль над собой. В 1940г. Фримен нашел зависимость между уровнем стимуляции и эффективностью деятельности и выразил его следующей кривой (рис. 10).

Ухудшение результатов работы вызывается возбуждением из-за ожидания высокого вознаграждения и, как следствие, замедлением реакции в задачах, требующих быстроты действий, неловкостью, когда необходима аккуратность и точность.

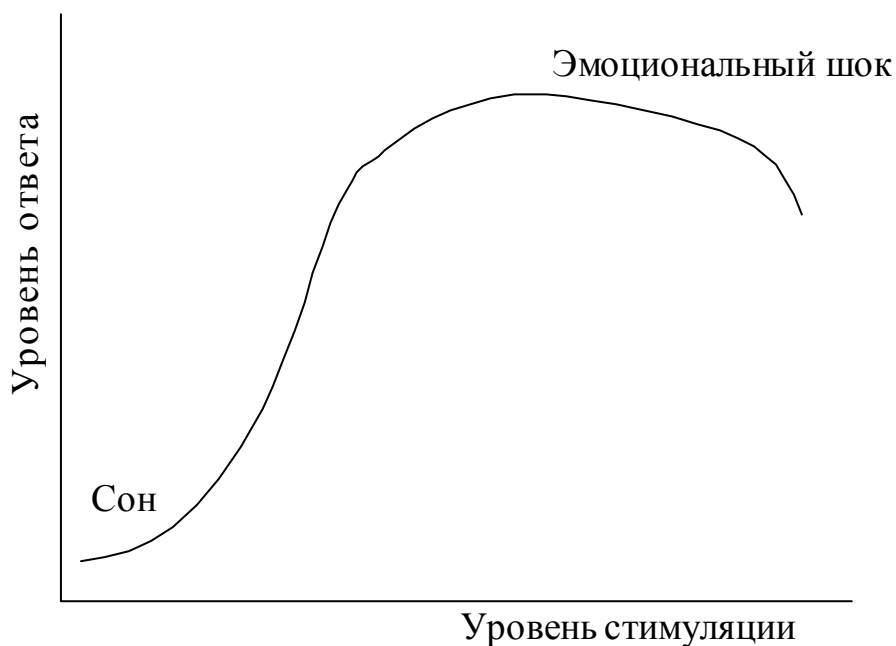


Рис. 10 – Оптимум реакции (по Фримену)

Последующие исследования показали, что при легкой задаче сильное поощрение не вредит, не приводит к ухудшению деятельности. Показатели ухудшаются тогда, когда чрезмерное поощрение предваряет решение трудной задачи, требующей самообладания или высокой координации движений.

Особенности использования *стимулирования наказанием* заключаются в следующих принципиальных положениях [6]. Наказание часто создает иллюзию разрешения конфликта. Тезис «ни один проступок не должен оставаться безнаказанным» неверен. Руководитель, придерживающийся этого принципа, неизбежно становится надсмотрщиком, портит отношения с подчиненными, испытывает недостаток времени на работу, так как все время уходит на строгий контроль за коллективом.

Традиционный, широко распространенный подход к наказаниям заключается в следующем: всегда наказывать как можно жестче, карать сразу после проступка, с разных нарушителей дисциплины за одно и то же взыскивать одинаково. Рассмотрим последовательно неверный смысл и негативные последствия действий руководителя, всегда ориентированного на данные правила.

Наказание – это общественное осуждение проступка работника в тех случаях, когда он не выполнил установленных требований или нарушил принятые нормы и правила поведения. Наказание применяется с целью предупреждения проступков в дальнейшем. Основа для применения наказания – конфликтная ситуация. Однако не при всяком нарушении дисциплины сле-

дует наказывать подчиненных. Нередко бывает достаточным ограничиться требованием, шуткой в адрес нарушителей дисциплины, строгим взглядом. Мера наказания всегда строго индивидуальна, как индивидуальные и психические особенности людей и причины их проступков. Современная наука декларирует наказание как меру воспитания, а не как средство унижить человека, заставить его бояться руководителя. Наказание, как правило, следует накладывать на незначительное меньшинство и при обязательном осуждении их проступков большинством. Наказание – сильнодействующее воспитательное средство тогда, когда проступок возмущает не только руководителя, но и всех членов коллектива или референтной группы, в которую входит нарушитель. В тех случаях, когда коллектив поддерживает нарушителя, перед наказанием появляется необходимость привлечь товарищей провинившегося на свою сторону. Если этого сделать не удастся, от наказания следует воздержаться.

Наказание целесообразно применять только тогда, когда ни убеждение, ни пример, ни другие методы воспитания не дают желаемого результата. Наказание обязательно сочетается с убеждением. Иначе оно может предотвратить последующие нарушения дисциплины, но не воспитать сознательное стремление не допускать проступков, не будет содействовать воспитанию сознательной дисциплины.

Часто предупреждает наказание разумная требовательность руководителя. Снижение требовательности, панибратство обычно служат причиной разгильдяйства, расхлябанности, нарушений дисциплины.

Учитывая, что наказание – мера воспитания коллектива, целесообразно применять его в присутствии товарищей провинившегося. Однако из этого правила есть исключения. За первый проступок лучше наказывать без свидетелей. Замечания лидерам неформальных групп, особенно холерикам, также лучше делать наедине.

Весомость наказания зависит от взаимоотношений подчиненного с руководителем. Даже к мягкому порицанию авторитетного, уважаемого начальника относятся болезненно. И наоборот, заслуженное наказание со стороны малоавторитетного руководителя воспринимается как придирчивость и несправедливость и не имеет воспитательной ценности.

Диапазон применяемых наказаний должен быть широким. Виды наказания следует чаще менять. Неожиданное, непривычное наказание обычно действует лучше, чем самое строгое, но привычное. Постоянное применение одной формы наказания притупляет его силу. Учитывая это, иногда лучше вообще отказаться от наказания. Это целесообразно делать в тех случаях, когда работник привык к наказаниям и порицаниям, интуитивно их прогнозирует и

легко переносит.

В качестве заключения, сделаем выводы относительно эффективного применения наказаний [6].

1. Наказывать целесообразно не только за результат действия, а в первую очередь за осознанную недисциплинированность, неряшливость, лень, отсутствие прилежания, аморальные поступки. Во всех случаях надо стремиться наказывать с учетом мотивов, которые натолкнули на проступок.

2. Разных работников за одно и то же необходимо наказывать по-разному. При этом следует учитывать уровень их общей культуры и знаний, индивидуальные особенности. Хорошо помнить, что только около 10% работников глубоко переживают наказание. Примерно 20% равнодушны к осуждению их поведения начальством. Около половины не считают наказание мерой воспитания, возбуждаются, затаивают злобу на наказавшего.

3. В отличие от поощрения, наказание часто объявляется не сразу после совершения проступка, а через некоторое время, путем вызова провинившегося на определенный час, с тем, чтобы дать ему успокоиться и обдумать свое поведение. Неизвестность для человека всегда очень неприятна. Ожидание наказания нередко тяжелее самого наказания. Оно вызывает переживания, усиливающиеся нетерпением. Кроме того, люди способны уже через короткий промежуток времени после случившегося критически оценить свое поведение, полагаясь больше на разум, чем на чувства. В преддверии разговора с руководителем, человек больше занимается самокритикой, всесторонне оценивает свой проступок, что является хорошей профилактикой дальнейших нарушений.

4. Наказание эффективно только в случаях, когда руководителя поддерживает коллектив, и поэтому в большинстве случаев выносится публично, но в ряде случаев целесообразно наказывать с глазу на глаз.

5. При вынесении наказания необходимо делать конкретные замечания по конкретному поводу. Каждому необходимо предоставлять возможность для приведения оправдательных аргументов. Важно стремиться к тому, чтобы осуждение соответствовало степени вины провинившегося.

Общим правилом, регламентирующим использование руководителем поощрений и наказаний, должно быть следующее: поощрение – более весомая мера воздействия, чем наказание; регулярное применение поощрений предупреждает необходимость вынесения наказаний.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскрыть сущность понятий «потребность», «мотив», «стимул».
2. Выделить способы мотивации работников.

3. Охарактеризовать основные мотивационные теории.
4. Какие социально-психологические принципы вам известны?

Литература

1. Бунтовская Л.Л. Проблемы управления трудовой мотивацией на промышленном предприятии.//Проблемы управления государственным сектором экономики. Сб. научных трудов ИЭП НАН Украины, 1996.- С.116-124.
2. Дворецкая Г.В., Махнарылов В.П. Социология труда: Учебное пособие. – К.: Выща школа, 1990. – С.89-91.
3. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 1999. – С. 143-158.
4. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997. – С.359-388.
5. Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В. Искусство управленческой деятельности. – К.: ООО «Издательство Либра», 1996. – С.84-105.
6. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998. – С. 187-191, 193-197, 204.
7. Скударь Г.М., Панков В.А., Орлова Н.А., Еськов А.Л., Бунтовская Л.Л. Мотивация к труду в условиях перехода к рынку. – К.: Техніка, 1995.- 114 с.
8. Станкин М.И. Психология управления: Практическое пособие. – М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1999. – С.261-285.

РАЗДЕЛ 8

**УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ И
ЭМОЦИОНАЛЬНЫМИ СОСТОЯНИЯМИ РАБОТНИКОВ**

1. Конфликт: сущность, типология, причины, методы управления.
 2. Особенности поведения в конфликте разных психологических типов.
 3. Стрессы и управление эмоциональными состояниями.
-

Цель: определить сущность конфликта, проанализировать причины и методы управления конфликтом, проследить особенности поведения в конфликтных ситуациях разных психологических типов, изучить способы управления эмоциями.

1**Конфликт: сущность,
типология, причины,
методы управления**

Конфликтное взаимодействие между людьми возникает в том случае, если существующие противоречия нарушают их нормальные взаимоотношения и препятствуют достижению поставленных целей.

Конфликт определяют как отсутствие согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, их называют *функциональными* (*конструктивными*). Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют дисфункциональными (*деструктивными*).

Выделяют следующие типы конфликта: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой, социальный.

Источником *внутриличностного конфликта* являются не люди, а психологические факторы внутреннего мира личности. Формой внутриличностного конфликта является ролевой конфликт, когда разные роли человека предъявляют к нему противоположные требования. Например, роль мужа и отца семейства предполагает пребывание по вечерам дома, а роль руководителя может обязать задержаться на работе.

Внутриличностные конфликты могут возникать также в результате перегруженности работой или отсутствия ее.

Межличностный конфликт связан с психологическими конфликтами работников, борьбой за ограниченные ресурсы и т.п.

Конфликт между личностью и группой может быть спровоцирован неадекватным стилем руководства или нарушением общепринятых норм.

Межгрупповой конфликт может происходить между руководством и исполнителями, работниками различных подразделений, неформальными группами, администрацией и профсоюзом и т.д. Чаще всего они предопределяются несовместимостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть, территория, материальные ресурсы и т.п.)

Межгрупповые конфликты сопровождаются явлениями «деиндивидуализации» (то есть члены группы не воспринимают других людей как индивидов, а относятся к ним, как к членам другой группы, приписывая им негативное поведение). Деиндивидуализация сопровождается агрессивным поведением участников конфликта.

Для межгрупповых конфликтов характерно проявление *социального, межгруппового сравнения*, в ходе которого своя группа оценивается более высоко, а также *групповая атрибуция* (склонность к мнению, что чужая группа ответственна за негативные события).

Выделяют *пространственные, временные и внутрисменные* параметры конфликта. Пространственные параметры определяются местонахождением его участников (квартира, дом, работа и т.п.). Временные параметры связаны с продолжительностью конфликта. Внутрисменные параметры определяются той системой, в которой происходит конфликт (семья, группа сослуживцев, государства и т.п.). Выявление внутрисменных границ конфликта связано с определением конфликтующих сторон, непосредственно участвующих в конфликте, и его потенциальных конфликтов.

Критерии конфликта:

- взаимосвязанность сторон;
- осознание ситуации как конфликтной;
- выбор стратегии поведения.

Для возникновения конфликта необходимо наличие конфликтной ситуации. *Конфликтная ситуация* это такое совмещение человеческих потребностей и интересов, которое объективно создает почву для реального противоборства между различными социальными субъектами. Главная черта этой ситуации – возникновение предмета конфликта, т.е. основного противоречия, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу.

Конфликты могут выполнять как *позитивную (конструктивную)*, так и *негативную (деструктивную)* функции.

К *конструктивным* функциям относят следующие:

- конфликт способствует движению вперед, предотвращают застой;
- в конфликте «изживается» внутренняя напряженность, «выплескиваются» агрессивные чувства, происходит разрядка эмоций;

- конфликт – это отрицание старых, отживших отношений, что приводит к формированию новых отношений и коррекции взаимоотношений;
- межгрупповые конфликты могут способствовать групповой интеграции и т.п.

Деструктивные последствия конфликта:

- складываются непродуктивные отношения между людьми;
- отсутствует стремление к сотрудничеству и добрым отношениям;
- сворачивается или прекращается взаимодействие с противоположной стороной;
- появляется убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы;
- отмечается плохое настроение работников и снижение эффективности их труда и т.п.

Основными *причинами конфликтов* в организации чаще всего являются следующие:

- распределение ресурсов;
- взаимозависимость задач;
- различия в целях и способах их достижения;
- неудовлетворительные коммуникации;
- различия в психологических особенностях работников.

Управление конфликтами предполагает использование структурных и межличностных способов их урегулирования. К структурным методам относят:

- метод четкой формулировки требований (разъяснения прав и обязанностей, правил выполнения работ и т.п.);
- использование координирующих механизмов (обращение к вышестоящему начальству, создание специальных интеграционных служб для увязки целей различных подразделений);
- установление общих целей;
- использование системы поощрений.

Межличностные методы управления конфликтами включают воздействие на подчиненных с учетом психологии участников конфликта.

2

Особенности поведения в конфликте разных психологических типов

Индивидуальные психические свойства личности во многом определяют стиль поведения человека в конфликте.

Проследим особенности реагирования конфликтующих сторон, в зависимости от их личностных характеристик. Психологи выделяют следующие психологические типы: экстраверты, ин-

троверты, сенсорные, интуитивные, мыслительные, чувствующие, решающие, воспринимающие.

Экстраверты в конфликте вместо того, чтобы демонстрировать свое умение уговаривать, зачастую делают шумными и бессмысленно агрессивными. Они бессознательно стремятся вынести конфликт вовне, чтобы он мог стать предметом дискуссии. Экстраверты становятся излишне говорливыми, но быстро забывают о сказанном, удивляясь, что собеседник дополняет их слова и обижается на них. Конфликт усугубляется, если экстраверты склонны к категоричным высказываниям типа: «Сделай это немедленно!»

Для *интровертов* конфликт является тяжелым стрессом. Во время спора, когда экстраверт выплескивает проблемы наружу, интроверт загоняет их внутрь. Это вызывает чрезвычайное напряжение и способствует развитию болезней.

Мыслительный тип всегда требует четкости и ясности.

Чувствующий тип воспринимает позицию оппонента как враждебную в ходе простого обмена мнениями.

Решающие любят упорядоченность и любое незапланированное изменение может вызвать у них бурную реакцию. Обычно они разговаривают так, будто убеждены в своей правоте, и заявления их весьма категоричны.

Воспринимающий тип всегда стремится увидеть вещи с новых сторон, оставаться открытым к различным вариантам и проявлять гибкость.

Сенсорный тип более всего касается деталей того, что произошло. Ключевое значение для него имеют конкретные слова и события.

Для *интуитивистов* всегда важнее подтекст и смысл.

Наиболее сложно конфликты проходят между представителями следующих типов: экстраверт – интроверт, мыслительные – чувствующие, решающие – воспринимающие, сенсорные – интуитивные.

Однако немало осложнений возникает и между людьми одинаковых типов, что ведет к гипертрофированному проявлению свойственных им черт. Так, экстраверты во время спора перекрикивают друг друга, не вникая в смысл сказанного. Конфликт между интровертами может привести к длительному обсуждению.

Краткие рекомендации по урегулированию конфликтов:

Экстравертам. Остановитесь и послушайте другого. Возможно все, что вам требуется в данной ситуации – это выслушать оппонента.

Интровертам. Выражайте свое мнение и удостоверьтесь, что собеседник его понял.

Сенсорным. Конфликт не сводится к одним фактам – имеет смысл обратить внимание на сопутствующие обстоятельства. Обратите внимание на ас-

пекты, находящиеся за пределами данной ситуации, но требующие вашего внимания.

Интуитивистам. Не уклоняйтесь от проблемы.

Мыслительным. Позвольте немного искреннего выражения эмоций – попробуйте выразить ваши чувства.

Чувствующим. Будьте прямолинейны и не бойтесь конфронтации. Иногда необходимо сказать то, что вы думаете.

Решающим. Не считайте себя всегда правыми.

Воспринимающим. Займите четкую позицию. Воспринимающие иногда принимают участие в споре на обеих сторонах, потому что действительно видят позиции всех оппонентов. Однако такая гибкость не всегда способствует разрешению конфликта.

3 **Стрессы и управление эмоциональными состояниями**

Любые конфликтные ситуации связаны с возникновением стресса и дисбалансом эмоционального состояния человека.

Выделяют две группы стрессовых состояний – физиологический и психический стресс. *Физиологический стресс* вызывают факторы физического воздействия.

Физиологический стресс помимо реакции на конфликтную ситуацию, вызывается такими факторами, как дефицит времени, неожиданное изменение задания, высокая значимость работы и т.п.

В *психологическом стрессе* экстремальность ситуации задается отношением человека к создавшемуся положению.

Стресс атакует человека тремя путями:

- когда мы чувствуем, что теряем контроль;
- когда мы пытаемся контролировать не тот аспект собственной или чужой жизни;
- когда мы вынуждены действовать вопреки нашим предпочтениям, а не в соответствии с ними.

Советы, которые помогут справиться со стрессом и управлять своим эмоциональным состоянием, сводятся к следующему:

1. *Знайте свои сильные стороны.* Это означает, что следует держать в памяти преимущества ваших характеристик и поступать в соответствии с ними. Если вы решительный человек, но в стрессовой ситуации проявили нерешительность, то и вы, и окружающие будут разочарованы.

2. *Стремитесь получить поощрения.* Немного выигрывают в глазах окружающих те, кто пытается преодолеть свои слабые стороны, прислушавшись к своим антиподам и пытаясь проявить их положительные качества.

3. *Уравновешивайте ваши предпочтения.* Необходимо найти баланс между собственными психологическими установками и терпимым отношением к другим установкам. Так, экстраверт в конфликте должен искать золотую середину между экстраверсией и интроверсией.

4. *Принимайте конфликт как неизбежность, конфликт – это факт жизни, и мы не властны изменить реальность.*

Выделим несколько **методов для снятия стресса.**

Метод «осознай худший исход» состоит из трех этапов:

1. Спокойно проанализировать ситуацию и уяснить все возможные негативные последствия.

2. Представив себе самое худшее, что могло бы случиться, попытаться найти аргументы, которые позволили бы примириться с этим.

3. Осознав самый неблагоприятный исход и примирившись с ним, начать спокойно обдумывать решения. Заставив себя мысленно принять самое худшее, человек сбрасывает с себя груз панического беспокойства.

Метод релаксации основан на сознательном расслаблении мышц. При снижении мускульного напряжения снижается и эмоциональная напряженность.

Метод переоценки значимости конфликта состоит в использовании

а) слова «зато»: следует увидеть, как извлечь пользу из неудачи;

б) сравнения собственных неприятностей с чужим горем.

Метод разрядки напряженности путем передачи чувств заключается в общении с близким человеком по поводу сложившейся ситуации.

Использование этих методов способно помочь руководителю, столкнувшемуся со сложной ситуацией, и может быть рекомендовано для снижения социально-психологической напряженности в коллективе.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскрыть сущность понятия «конфликт». Выделить основные причины и типы конфликтов.

2. Охарактеризовать особенности поведения в конфликтах различных психологических типов.

3. Что такое стресс и как он влияет на эффективность управленческой деятельности?

4. Выделить методы управления эмоциональными состояниями.

 Литература

1. Бандурка А.М., Друзь В.А. Конфликтология. – Харьков.: Фортуна-пресс, 1997. – 354 с.
2. Громова О.Н. Конфликтология. Курс лекций. – М.: Тандем, 2000. – 320 с.
3. Калашников С.В. Развитие системы регулирования социально-трудовых отношений. // Упр. персоналом. – 2000. - №4.- С.8-11.
4. Ложкин В.Г., Повякель Н.И. Практическая психология конфликта. – Киев: МАУП, 2000. – 256 с.
5. Мельник Ю. Управление стрессами (или 6 типов личностей, реагирующих на стресс) // Упр. перс. – 2000. - № 3(45). – 20-23.
6. Митин А. Управленческие взаимоотношения с талантливыми людьми. // Упр. персоналом. – 2000. - № 3 (45). – С. 15-19.
7. Лупьян Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс. – Минск, 1989.
8. Прикладная конфликтология. Хрестоматия/Сост. К.В.Сельченко. – Мн.: Харвест, 1999. – 624 с.
9. Розанова В., Беседина Н. Психологические особенности конфликтов (на примере завода «Рязцветмет») // Упр. перс. – 2000. - № 3(45). – С. 58-59.
10. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Уч.пособие, Ростов-на-Дону: Изд-во Феникс, 1997. – С.426-504.
11. Столяренко Л.Д. Основы психологии: Ростов-на-Дону: Изд-во Феникс, 1997. – 736 с.
12. Цой Л. Поговорим о конфликтах. // Упр. перс. – 2000. - № 3(45). – С. 58-59.

РАЗДЕЛ 9

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Деловые, политические и моральные качества руководителя. Влияние личных качеств руководителя на его трудовое поведение.
 2. Характеристика типов «трудных» боссов.
 3. Личные качества женщины-руководителя.
 4. Психологические типы неудачливых предпринимателей.
 5. Оценка способностей и деятельности руководителя.
-

Цель: изучить требования, предъявляемое к личности руководителя, рассмотреть влияние личностных качеств руководителя (в том числе, руководителя-женщины) на успешность его деятельности, познакомиться с методами оценки способностей и деятельности руководителя.

1

Деловые, политические и моральные качества руково- дителя. Влияние личных качеств руководителя на его трудовое поведение

Для успешного управления трудовым коллективом руководитель должен обладать определенным набором качеств, которые подразделяются на деловые, политические и моральные.

Деловые качества характеризуются наличием у руководителя высокой научно-технической и экономической подготовки и знаний в области государственного законодательства, педагогики, организаторских способностей.

Политические качества проявляются в его общественно-политической деятельности, привлечении трудящихся к управлению производством, искоренении бюрократизма, заботе об идеологическом воспитании трудящихся.

Моральные качества характеризуют руководителя с точки зрения нравственности, человечности, порядочности.

В настоящий период мы переходим к новой управленческой философии, новой управленческой парадигме, что предопределено и их кардинальным изменением внешней среды предприятия (ужесточение конкуренции на рынка и их сбыта, сокращение в связи с возросшей массой конкурентов, сокращением материальных и сырьевых ресурсов, наличием кризисных явлений и т.п.).

Все это требует новых, адекватных современным условиям, систем управления на уровне предприятия и предъявляет жесткие требования к личностным качествам руководителя.

Известный специалист в области управленческого консультирования Б. Карлофф выделяет следующие деловые качества, необходимые современному руководителю:

- а) умение смоделировать ситуацию, способность к анализу;
- б) умение быстро реагировать в непредвиденных ситуациях;
- в) способность разработать стратегию изменений;
- г) наличие организаторских способностей;
- д) способность использовать в ходе изменений надежные, передовые методы управления.

Американские специалисты по управлению Г.Кунц и О'Донелл предлагают следующий перечень *качеств*, необходимых современному руководителю: желание руководить; умственные способности; коммуникабельность и честность.

Р. Гастенберг – один из руководителей крупнейшей в мире бизнеса корпорации «Дженерал моторз», определяя качества, которыми должен обладать в современных условиях менеджер, прежде всего, называет компетентность. Кроме того, он выделяет ответственность, умение чувствовать окружение, возникающие нужды, время, события, постоянное стремление к саморазвитию и готовность к изменениям. Руководитель, по мнению Р.Гастенберга, должен также обладать высокой работоспособностью и желанием быть лучшим.

И. Ансофф американский классик стратегического управления, указывает на такие принципиально важные качества руководителя, как умение идти на риск, способность к решению социальных проблем, а также профессиональное мастерство.

И. Ансофф выделяет шесть типов (архетипов) управляющих: лидер; администратор; плановик; предприниматель; государственный деятель (умеющий установить правильные взаимоотношения фирмы с ее социально-политическим окружением) и созидатель системы (обладающий высокой компетенцией, разнообразными способностями и умением принятия управленческих решений в условиях информационного взрыва).

Современные условия, ужесточение конкурентной борьбы требуют сочетания способностей всех шести архетипов управляющих, в то время как в начале века успех фирмы мог обеспечить руководитель, обладающий качествами одного – двух архетипов.

К наиболее существенным личностным (моральным) качествам руково-

дителя можно отнести следующие: уважение к подчиненным; дружелюбие; чувство юмора; умение находить индивидуальный подход к людям; порядочность.

Руководитель, обладающий необходимыми качествами и способностями, умело применяющий их на практике, пользуется заслуженным авторитетом у подчиненных, коллег и вышестоящего звена. *Авторитет* проявляется в полном признании руководителя и полном доверии к нему. Реальный авторитет складывается из личного и служебного авторитета и определяется умением руководителя оставаться в любых обстоятельствах выдержанным, тактичным, доброжелательным и справедливым.

Личные качества руководителя определяют в зависимости от преобладания тех или иных качеств поведения.

Достаточно распространенной в настоящий период является следующая классификация типов руководителей, учитывающая личностные особенности:

- 1) *руководитель антрепренер (новатор)* – видит преимущества изменений в организации и берется за их реализацию;
- 2) *руководитель – «распределитель ресурсов и работ»* – умеет оптимально расставить сроки выполнения заданий и их последовательность, хороший организатор;
- 3) *руководитель – «монитор»* является связующим звеном между своей организацией и представителями других фирм и внешних организаций. Это хороший политик и коммуникатор.

2

Характеристика типов «трудных» боссов

Далеко не все руководители обладают необходимым для успешной работы набором качеств. Имеется достаточное количество менеджеров, истощающих время и силы своих подчиненных.

Профессор Дж.Коннет Матейка выделяет 10 типов «трудных» боссов:

1. «*Задира*» – громок, грозен, любит, когда его боятся, контролирует всех.

Общение с таким боссом должно быть следующим: следует стараться скрыть страх, так как его проявление только подзадорит «задиру»; необходимо избегать «лобовых» столкновений, а после атаки, если она неизбежна, постараться остаться дружелюбным и проявить уважение (но не подобострастие) к «задире»; если вы сможете проявить твердость, то он поищет жертву в другом месте.

2. «*Черепаша*» – медлительный босс. Он обычно ленив, дружелюбен, но

имеет два недостатка: всегда откладывает принятие решений и обходится утверждениями общего характера, избегая конкретности.

Необходимо понять, что ваш руководитель ведет себя так потому, что он боится кого-либо обидеть или сделать ошибку. Это жертва взыскательного педантичного воспитания. Не осуждайте и поддерживайте такого руководителя. Скажите, что ошибки в решении проблемы естественны. Спросите, что он имел в виду, когда говорил двусмысленные слова. Окажите поддержку после того, как он принял решение.

3. *«Боец»* – это ходячая бомба с часовым механизмом. Для этого руководителя характерны постоянные взрывные атаки, едкий сарказм, кипучая энергия.

Подчиненный может попробовать направить его энергию в русло решаемых проблем или пойти в атаку, так как «боец» любит вызывающие ситуации. Если подчиненный не чувствует в себе сил бороться, то ему лучше отойти.

4. *«Лстец»* – постоянно улыбается, дружелюбен, говорит то, что собеседник хочет услышать. Он всегда всех одобряет, боится прямого разговора и прямого действия

Не следует поддаваться на лесть руководителя, верить обещаниям и соглашаться на его условия.

5. *«Пессимист»* – всегда несчастен, вечно хнычет и жалеет себя. Ему кажется, что люди совершенно не заботятся о деле. Он тщательно скрывает свои собственные недочеты и ошибки.

Подчиненному не стоит с ним спорить, поскольку это только укрепляет его негативные взгляды. Необходимо выслушать, поправить, если это необходимо, изложить факты и взяться за работу самому, если это возможно, не ожидая помощи босса.

6. *«Всезнайка»* – он действительно знает много, но ведет себя так, как будто знает все. Он очень нетерпелив, не способен слушать, обычно обвиняет других. Подчиненный никогда не убедит его, поэтому следует предлагать альтернативы только на базе варианта «всезнайки».

7. *«Интраверт»* скрытен. Из него трудно «вытащить» информацию; он боится раскрываться; может многое предложить, но не может четко выразить свои мысли.

Подчиненный должен попробовать вдохновить босса так, чтобы он говорил как можно дольше.

8. *«Некомпетентный»* руководитель многого не знает, но претендует на то, что знает намного больше, чем на самом деле. Поэтому он зачастую ворует идеи подчиненных и выдает их за свои.

Если руководитель молодой, то более опытные подчиненные могут помочь стать ему более компетентными. В остальных случаях следует документально подтверждать свой вклад в дела фирмы.

9. *«Лентяй – разгильдяй»* – в его работе беспорядок и хаос, он не может найти свои вещи, определить приоритеты задач. Его одежда обычно помята, испачкана.

Такому боссу поможет поддержка подчиненных, когда он случайно проявит аккуратность в своем поведении.

10. *«Отклоняющийся» босс*. Его «ненормальность» проявляется в прогулах, лени, пьянстве, наркомании и т.п.

Такие аномалии необходимо документировать, чтобы представить надежное свидетельство в случае необходимости.

Кроме описанных выше качеств, особенно снижают эффективность руководства панибратство; самопрезентация (чрезмерное стремление к тому, чтобы нравиться людям); самолюбование; консерватизм; излишнее честолубие; деспотизм и т.п.

З

Личные качества женщины-руководителя

Женщин, особенно молодых специалистов, нередко задевает тот факт, что на руководящие должности выдвигают преимущественно лиц мужского пола.

Теоретически и женщины, и мужчины имеют равные возможности стать руководителями, но фактически все выглядит несколько иначе.

Основные препятствия на пути продвижения женщины заключаются в следующем:

а) недостаток времени (из-за домашних забот женщина нередко отказывается от предлагаемой должности, даже если она ей соответствует);

б) внутренняя неготовность многих мужчин иметь руководителя – женщину.

Требования, предъявляемые к женщине-руководителю, в целом идентичны «мужскому набору правил», однако имеются и некоторые специфические отличия. В разных источниках подчеркивается важность более чем ста качеств, необходимых женщинам, занимающим руководящие должности. Прежде всего, это женственность, обаяние, привлекательность. Женщина – руководитель, перенимающая худшие мужские качества (грубость, крикливость и т.п.) обычно не пользуется авторитетом у подчиненных.

Вторая группа качеств, которые ценятся у женщины – руководителя, аналогична мужским: деловитость, дисциплина, знание дела, организованность и т.п. Эти качества имеют свой оттенок. Если сухость, лаконичность,

жесткость мужчины в деловом общении считается нормальной, то со стороны женщины они воспринимаются как черствость, казарменность. Подчиненные хотят видеть в женщине «милосердную», «мягкую» деловитость, лишенную металлических конструкций и звучаний.

У женщины – руководителя имеются следующие преимущества перед руководителями мужчинами:

а) обычно они точнее распознают особенности человека по внешнему облику, точнее улавливают ситуацию при общении;

б) при планировании женщины обычно не строят отдаленных планов, они более ориентированы на реальность.

Преимущества мужчины – руководителя перед женщиной – руководителем можно свести к ряду моментов:

а) мужчины обычно смелы и чаще склонны к риску;

б) от мужчин чаще можно ожидать творческих находок;

в) обычно у мужчин лучше развиты математические способности.

Таким образом, можно прогнозировать, что женщина будет более успешна в качестве менеджера или второго лица при инициаторе дела. Однако успех для женщины не исключен и в качестве новатора, хотя этот вариант встречается значительно реже, чем у мужчин.

4

Психологические типы неудачливых предпринимателей

По данным Администрации мелкого бизнеса США, разоряется более 90% мелких предпринимателей. В нашей стране в последнее время также появилось множество предпринимателей - неудачников. В чем же причины их неудачи? Р. Хизрич и М. Питерс в своей книге «Предпринимательство» описывают восемь типажей предпринимателей, определенные черты которых мешают их успешной деятельности:

1) «*Флюгер*». Для него характерна исключительная чувствительность к определению перспективных направлений работы или развития фирмы, но он редко доводит дело до конца и не любит разбираться в мелочах;

2) «*Простак*». Он склонен все упрощать, считает, что любое новое предприятие можно создать в два счета;

3) «*Недотрога*» – настолько влюблен в свою идею, что каждого подозревает в намерении украсть ее. Эта недоверчивость и подозрительность мешает ему в установлении отношений взаимопомощи и доверия;

4) «*Всезнающий*» – обладает прекрасными познаниями в области теории, но эти знания редко подкреплены практическими навыками.

5) «*Аккуратист*» – настолько привык к порядку, что в критическую ми-

нута он теряется и неэффективно действует в ситуации неопределенности;

6) «*Философ*» – не слишком стремится воплотить идею в реальное дело. Любит посещать различные семинары, участвовать в дискуссиях. Он не рвется к конкретным делам и при первой возможности передает их другим людям.

7) «*Инопланетянин*» – не имеет реальных идей и адекватной мотивации для создания собственного дела;

8) «*Изобретатель*» – больше заботится о своих изобретениях, чем о создании и развитии собственного дела.

Если указанные черты выражены умеренно, то они не представляют опасности, но при яркой их выраженности шансов на успех у такого предпринимателя мало.

Следует помнить, что указанные типажи были описаны в ходе исследований, проведенных в США. Поэтому остается открытым вопрос, насколько эти личностные особенности характерны для отечественных предпринимателей.

А.Н. Воронин считает, что восемь типов неудачливых предпринимателей применительно к нашим условиям можно свести к четырем:

- 1) «*Рубаха-парень*» – страдающий завышенной самооценкой;
- 2) «*Супермен*» – наделенный средним или низким интеллектом, сочетающимся со смелостью и уверенностью в собственных силах;
- 3) «*Волк-одиночка*». Этот тип характеризуется замкнутостью, погруженностью в себя, нежеланием вступать в социальные контакты;
- 4) «*Формальный руководитель*» – разделяет общепринятые нормы и правила, требует беспрекословного подчинения и не вникает в чужие проблемы.

5

Оценка способностей и деятельности руководителя

Актуальность проблемы оценки способностей и деятельности руководителей возникла в нашей стране более 70 лет назад, но до сих пор нет единого мнения относительно того, по каким параметрам следует оценивать руководителей.

Очевидно, что простое перечисление и проверка наличия личностных качеств не является универсальной оценкой. В развитых зарубежных странах уже давно отказались от такой оценки, ибо как показала управленческая практика, совершенно не обязательно имеется связь между наличием этих качеств и успешной деятельностью руководителя.

В случае оценки не только личностных и деловых качеств, но и степени сложности и результативности труда также возникает ряд затруднений:

во-первых, управленческая деятельность не является четко структурированной, то есть ее нельзя разложить на отдельно взятые элементы, которые можно было бы измерить и оценить степень их сложности;

во-вторых, при оценке трудно избежать субъективности, источник которой кроется в участии самих людей (психологов, экспертов) в этой процедуре.

Помимо этого, оценивают поведение руководителя в разных ситуациях, а также средства и методы его деятельности, соответствующие ситуации. Параметры оценки используют в различных сочетаниях, в зависимости от цели и задач исследования.

Для оценки труда руководителя применяют следующие группы методов:

а) описательные – базируются только на качественных характеристиках (награды, перемещения и т.п.).

б) количественные – основаны на ранее разработанных показателях, характеризующих знания, опыт работы, уровень образования и т.п.

в) смешанные методы - включают описательные и количественные элементы.

Способности и качество деятельности руководителя исследуют, используя такие социологические методы, как беседа, тестирование, деловые игры и т.п.

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризовать качества, необходимые для успешного руководства.
2. Привести классификацию типов руководителей, учитывающую их личностные особенности.
3. Какими качествами должна обладать женщина-руководитель?
4. Выделить психологические типы неудачливых предпринимателей.
5. Как можно оценить способности и деятельность руководителя?

Литература

1. Дворецкая Г.В., Махнарылов В.П. Социология труда. – К.: Вища шк., 1990. – С.143-147, 191-222.
2. Иванов Ю. Типология руководителей по соционическим типам. // Упр. перс. – 2000. - № 6 (48). – С. 46-51.
3. Курс практической психологии / Автор-сост. Р.Р.Кашапов. – Ижевск.: Изд-во Удм.ун-та, 1997. – 448 с.
4. Сероштан Н.А и др. Социология труда. – Харьков: Основа, 1990. – С.65-

81.

5. Социально-психологические проблемы производственного коллектива /Отв.ред. Е.В.Шорохова и др. – М.: Наука, 1983. – С.124-171.
6. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления: Учебное пособие. – Ростов н/Д.: Феникс, 1997. – 512 с.
7. Станкин М.И. Психология управления. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – С.234-297.
8. Сухарев В. Этика и психология делового человека. – М.: Гранд, 1997. – С.246-257.
9. Филиппов П.В. Управление кадрами на предприятии. – М.: Знание, 1985.- С.33.
- 10.Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. – М.: Прогресс, 1993. – С.156-158.
- 11.Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. – К.: Украина, 1994. – С.19-20, 86-87.

РАЗДЕЛ 10

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ И ТЕХНИКА ЛИЧНОЙ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Планирование рабочего дня руководителя.
2. Техника телефонных разговоров.
3. Роль секретаря в организации труда руководителя.
4. Особенности деловой переписки.

Цель: изучить социально-психологические особенности организации управленческого труда и техники личной работы руководителя.

1 Планирование рабочего дня руководителя

Эффективность трудовой деятельности руководителя во многом определяется правильной организацией его труда.

Специалист по вопросам организации труда менеджеров Ален Лейкен дает следующие рекомендации.

Первое, что нужно сделать утром, перед началом работы - составить точный график дня и список вопросов по их приоритетности. План дня должен быть составлен в письменном виде, иначе легко забыть задуманное в лавине дел.

Вариант плана может быть представлен в следующем виде:

Шифр	Содержание работы	Приоритеты	Часы	Поручить
П	Проект офиса	А	2	--
И	Новое постановление о налогах	Б		Иванову
ПР	Петров (письмо)	Г	0,5	--
Д	Группа Сидорова	В	1	Краеву

В означает визиты; *Д* - делегирование; *К* - контроль; *П* – задача находится в процессе выполнения; *ПК* - поездки, командировки; *ПР* - письменная работа, письма, диктовка; *С* - секретарь; *Т* - телефонные разговоры; *И* - чтение отчетов, инструкций, газет.

Руководитель может использовать и свои сокращения. Приоритеты можно расставлять с помощью букв А, Б, В. Часы проставляются ориентировочно. Сначала составление такого плана может отнимать у руководителя определенное количество времени, но вскоре эта работа будет выполняться

достаточно четко и быстро.

В конце рабочего дня рекомендуется подводить итог сделанному.

При этом можно использовать метод «пяти пальцев»: М - мизинец – «мизерный результат»; Б - безымянный палец – «боялся, но напрасно»; С - средний палец – «средненько я поработал»; У - указательный палец – «успел я хорошо»; Б - большой палец вверх – «больше, чем я, никто не сделает в этой ситуации».

Удобно проводить этот анализ по дороге домой. Можно оценить прошедший день по баллам: 5 - очень удачный день; 4 - удачный день; 3 - удовлетворительный день; 2 - неудачный день.

Руководителю следует проанализировать, что именно помешало выполнению намеченного, в чем заключаются недоработки, чему научил прожитый день.

Организация труда руководителя тесно связана с ходом всех процессов управления и влияет на успех дела в целом.

Если руководитель постоянно занят текучкой, поддается стихийному ходу событий, не управляет собственным временем, то он утрачивает способность отличать главное от второстепенного. В результате остаются **переменными** многие важные или перспективные вопросы.

Из-за плохой организации труда руководитель вынужден увеличивать рабочий день до 10 - 12, а иногда и 14 часов. В итоге не остается времени на самообразование, отдых, семью. Избежать этого позволяет правильное планирование и распределение рабочего времени.

2

Техника телефонных разговоров

Телефонные разговоры занимают значительную долю рабочего времени работников умственного труда, и в первую очередь руководителей.

Возникает вопрос: как нужно организовывать работу, чтобы телефон не отнимал, а экономил время?

В Японии в школах и на курсах по подготовке менеджеров обучают говорить по телефону вежливо, как в храме; информационно, как при закладке данных в компьютер; коротко, как при отдаче команды идти в атаку.

Остановимся на основных методах работы с телефоном.

1. *Метод «отгораживания»* заключается в том, что нужно заранее отгородиться от ненужных звонков или отодвинуть их на более удобное время. Это достигается путем информирования потенциальных абонентов о том, когда им удобнее позвонить. Желательно, чтобы все входящие звонки шли через секретаря или автоответчик.

2. *Метод «разговора без откладывания»*. Если прорываются исключи-

тельно важные звонки во время телефонных «часов приема», необходимо сразу выяснить:

- а) кто твой абонент (должность, фирма);
- б) причину звонка;
- в) насколько срочно и важно дело абонента;
- г) когда и по какому телефону ты сможешь позвонить ему.

3. *Метод «телефонного блока».* Рекомендуются выбирать 1-2 временных промежутка, например, ближе к полудню или к вечеру, когда руководитель сможет вести телефонные разговоры сериями, блоками (метод телефонного блока).

Длительность телефонных блоков не должна превышать 30 минут.

Преимущество разговора блоками заключается в том, что не будут мешать входящие звонки, т.к. линия будет заблокирована.

Для ускоренной подготовки телефонных разговоров можно использовать телефонный листок следующего вида:

Телефонный листок			Дата		
№ пп	Партнер	Тема разговора	Номер телефона	Приоритетность	Контроль за исполнением

Для более детальной подготовки телефонного звонка можно использовать следующий бланк:

Цели:

1. Чего я хочу достичь (установить общие и промежуточные цели разговора)	
2. Кому я хочу позвонить (Ф.И.О., подразделение, функция, № телефона)	
3. Когда я хочу позвонить (утром, в скользящее время, в обеденное время, в конце дня)	
4. Какие вопросы я хочу задать (записать основные пункты)	

Документация

5. Какие документы мне потребуются (отчет, обзор и т.п.)	
6. Какие документы потребуются моему партнеру (корреспонденция, проспекты, акты и т.д.)	

При подготовке к особо важному или международному разговору можно разработать специальный бланк:

Дата _____		
№ тел. _____ Время _____		
Ф.И.О. абонента _____		
Вопросы (записываются заранее)	Прогнозируемые ответы (записывается заранее)	Ответы (записываются по ходу беседы)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
Достигнутый результат, полученные сведения, дальнейшие действия _____ _____ _____ Исполнители _____		

При подготовке к беседе по служебному телефону следует продумать следующие вопросы:

1. Какую главную цель я ставлю перед собой в телефонном разговоре?
2. Могу ли я обойтись без этого разговора?
3. Готов ли к обсуждению предлагаемой темы собеседник?
4. Уверен ли я в благополучном для меня исходе разговора?
5. Что я хочу уяснить для себя?
6. Какие вопросы я буду задавать?
 - а)
 - б)
 - в)
7. Какие вопросы может задать мой собеседник?

- а)
 - б)
 - в)
8. Какой исход устроит меня, его, обоих?
 9. Какие приемы воздействия на собеседника я буду использовать в разговоре?
 10. Как я буду вести себя, если он:
 - а) перейдет на повышенный тон?
 - б) не отреагирует на мои доводы?
 - в) проявит недоверие к моим словам?

З

Роль секретаря в организации труда руководителя

Для облегчения труда руководителя телефонные звонки посетителей и почтовая корреспонденция должны проходить через секретаря.

При этом секретарь должен владеть следующей информацией:

- а) время, когда руководителю нельзя мешать;
- б) с какими абонентами его соединять;
- в) с кем нужно соединить в любое время;
- г) с какими абонентами соединять только в приемные часы;
- д) когда следует "пропускать" частные звонки.

Правила взаимодействия руководителя и секретаря

1. Не упускать случая положительно оценить усилия секретаря.
2. Спрашивать и учитывать его (ее) мнение по той или иной проблеме.

Иногда можно услышать интересные предложения.

3. Дать ему (ей) возможность проявить себя в том, что он(а) может и хочет делать, например, предложить самостоятельно отвечать на текущую почту.

4. Не оправдываться перед теми, кто жалуется на твоего секретаря по поводу того, что он(а) не соединяет или не пропускает. Не делать замечания секретарю по этому поводу, т.к. он(а) защищал(а) тебя от бесполезных звонков и визитеров.

5. Быть по возможности предсказуемым:

- а) сообщать секретарю, куда уходишь и когда вернешься;
- б) все документы держать в определенном месте, известном секретарю;
- в) регулярно спрашивать секретаря не нуждается ли он(а) в твоей помощи по какому-либо вопросу;
- г) информировать секретаря по основным вопросам, ибо большинство секретарей очень уязвимы из-за отсутствия достаточной информации и не

могут ответить на самые простые вопросы. Информированность секретаря не только облегчает взаимоотношения с заочными и очными клиентами, но и позволяет ему выглядеть в лучшем свете.

6. Квалифицированный секретарь не любит бездельничать, и плох тот руководитель, который не может обеспечить его (ее) работой.

4 Особенности деловой переписки

Важное место в деятельности руководителя занимает деловая переписка. *Официальное письмо* - это документ, который должен быть стандартизирован.

Зачастую деловые люди, прекрасно выражая свои мысли в устном общении, не могут грамотно изложить их на бумаге.

В 20-е годы в нашей стране была сделана первая попытка разработать общесоюзный стандарт на деловое письмо. Вторая попытка была предпринята в 1970 г., но в 1971 г. ГОСТ был отменен. Однако необходимость стандарта на деловое письмо остается до сих пор ощутимой.

Руководителю следует изучить пособия по служебной корреспонденции и иметь справочники по литературному редактированию.

Если это сложно, ему необходимо запомнить главное: писать нужно просто и понятно, а стиль не должен быть тяжеловесным.

Перед написанием письма следует уточнить следующие моменты:

- а) вид письма (сопроводительное, письмо-заказ, ответ на запрос партнера, извинение за задержку, рекламное письмо и т.п.);
- б) должны ли тебе ответить;
- в) уверен ли ты, что письмо придет в срок? Если нет, то не лучше ли отправить его факсом или позвонить по телефону?
- г) ясно ли ты представляешь, о чем писать?

Правила для написания деловых писем

1. Пиши логично, последовательно и убедительно, чтобы читающий не терял время.

2. Тон письма должен быть корректным, никаких двусмысленностей, никаких грубостей, даже если адресат неприятен тебе или враждебно настроен.

3. Избегай ненужных сокращений, неточностей. Слова должны быть простые и понятные адресату.

4. Письмо оформляй так, чтобы оно привлекло внимание секретаря.

5. Помни, что даже мелкое несоблюдение правил (штамп, печать, бланк) может сделать письмо неполноценным с юридической точки зрения.

Руководитель крупной фирмы тратит на работу с входящей и исходящей

корреспонденцией более часа в день. При нерациональной постановке дела впустую теряется много времени.

Правила работы с входящей корреспонденцией

1. Предварительную рассортировку входящей почты должен производить секретарь.
2. Все, что не представляет ценности для фирмы, не подлежит обработке и хранению, следует выбрасывать.
3. Удобно устроить ящик для почты с тремя отделениями: "к немедленному исполнению", "к повторному рассмотрению", "в архив".
4. Если руководитель берет письмо дважды в день, это означает, что нет рациональной обработки почты.

Правила работы с исходящей корреспонденцией

1. Хорошо экономят время готовый бланк, штампель или наклейка с трафаретной надписью.

Образец бланка выглядит следующим образом:

Знак фирмы

Стандартный вариант ответа

_____ Подпись

3. Руководитель должен избегать ненужного бумагооборота. Писать и диктовать нужно как можно меньше, и только самое необходимое. Грамотная работа с корреспонденцией позволит сэкономить время и значительно облегчит труд руководителя.

Вопросы для самоконтроля

1. Как правильно планировать рабочий день руководителя?
2. Описать правильную технику телефонного разговора.
3. Охарактеризовать роль секретаря в облегчении труда руководителя.
4. Проанализировать особенности деловой переписки.

Литература

1. Власова Н. ...И проснешься боссом. Справочник по психологии управления, том 3 – Новосибирск: Икор, 1994. – 86-98.
2. Зигерт В., Ланг Н. Руководить без конфликтов; - М.: Экономика, 1990. - С. 133-144.
3. Ефимова О. Секретариат – основное звено делопроизводственной служ-

- бы.// Упр. перс. – 2000. – №2(44). – С. 46-48.
4. Кузнецова Т.В. Профессиональный язык секретаря, или речевая техника коммуникаций. // Упр. перс. – 2000. - № 2 (44). – С. 22-24.
 5. Кузнецова Т.В. Психологические аспекты выбора секретаря-референта для современной фирмы //Упр. персоналом – 2000.- № 2(44). – С. 9-13.
 6. Курс практической психологии / Автор-сост. Р.Р.Кашапов. - Ижевск.: Изд-во Удм.ун-та, 1997. - С. 249-306.
 7. Омаров А.М. Предприимчивость руководителя. - М.:Политиздат, 1990. - С.237-249.
 8. Питерс Т., Уотерман Г. В поисках эффективного управления. - М.: Прогресс, 1986. – 415 с.
 9. Рихтер Х., Халле Х. Опыт успешного руководства. - М.: Экономика, 1981. - С. 18-30, 57-77.
 - 10.Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсис. - М.: Экономика, 1991. – 320 с.
 - 11.Сероштан Н.А. и др. Социология труда. - Харьков: Основа, 1990. - С.193 - 200.
 - 12.Станкин М.И. Психология управления. - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 1999. - С.286-297.
 - 13.Сухарев В. Этика и психология делового человека. - М.: Гранд, 1997. - С.303 - 329.
 - 14.Томпсон Л.П., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1999. - С.537-539.
 - 15.Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. – М.: Прогресс, 1993. – С.185 – 195.
 - 16.Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. К.: Украина, 1994. – 400 с.

РАЗДЕЛ 11

ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Служебные контакты руководителя
(собеседования с подчиненными, служебные совещания).
2. Беседа при приеме на работу.
3. Риторика (ораторское искусство).
4. Убеждение, его психологические и логические аспекты.
Аргументация при убеждении.

Цель: познакомить студентов с техникой проведения собеседования с посетителями и подчиненными, изучить особенности риторики и методов убеждения собеседника.

1**Служебные контакты
руководителя (собеседо-
вания с подчиненными,
служебные совещания)**

Непосредственное взаимодействие руководителя с сотрудниками и другими руководителями принято называть служебными контактами. Служебные контакты - это часть процедуры производства. Их осуществление также должно быть основательно продумано.

Излишняя доступность руководителя для подчиненных может привести к панибратству. Руководителю в этом случае не удастся провести спокойно намеченную беседу, собеседник на фоне входящих и выходящих работников может не решиться на откровенный разговор.

Число лиц, имеющих право входить в кабинет без уведомления, должно быть максимально ограничено. В то же время нужно, чтобы любой сотрудник в достаточно короткий срок и при максимально упрощенной процедуре мог попасть на прием к руководителю. Для этого каждый посетитель должен иметь четко фиксированное время визита.

Перед проведением собеседований с подчиненными и посетителями следует прежде всего определить цель встречи.

Экспрессивная цель предполагает решение проблемных ситуаций и урегулирование конфликтов; *социальная* - поддержку взаимоотношений; *побудительная* - отклик на жалобы и просьбы.

Общаясь с собеседником, руководитель должен проявить контактность, гибкость (динамичность поведения), эмоциональную сдержанность и терпеливость, профессиональный такт, умение до конца выдержать свою линию

поведения.

Совещания являются неотъемлемым элементом деятельности руководителя. Выделяются следующие *типы совещаний*:

- а) совещания по планированию, на которых рассматриваются вопросы, касающиеся стратегии и тактики руководства;
- б) совещания по мотивации труда;
- в) совещания по внутрифирменной организации;
- г) совещания по контролю за деятельностью работников;
- д) совещания, являющиеся специфическими для конкретного предприятия или фирмы.

Для повышения эффективности совещания руководителю необходимо подобрать дееспособную команду, обеспечить ясное понимание задач, создать условия для творческой деятельности.

Значительно снижают эффективность работы участники, блокирующие ход совещаний. К ним относятся:

а) «агрессоры», критикующие всех подряд. Им следует напомнить, что излишняя критика гасит конструктивные идеи. Агрессорам можно задавать вопросы типа: "А вы что предлагаете?";

б) «блокировщики» - упрямо ни с кем не соглашаются, постоянно возвращающиеся к уже решенным вопросам. "Блокировщикам" необходимо напоминать о том, что они уходят от цели совещания;

в) «удалившиеся», не принимающие активного участия в обсуждении, занятые собственными мыслями и проблемами. Следует предлагать им высказываться и вносить свои предложения;

г) «ищущие признания», говорящие больше о себе, чем о деле. Им можно задать вопрос: «То, что вы нам сообщили, можно ли использовать для решения предлагаемого вопроса?»;

д) «прыгающие с темы на тему». Их следует останавливать вопросами типа: «Мы разве закончили рассмотрение проблемы?» или «То, что вы говорите, относится к нашему совещанию?»;

е) «доминирующие», пытающиеся захватить власть и манипулировать присутствующими. Необходимо спокойно и уверенно останавливать их высказывания встречными фразами типа: «Ваше предположение - лишь только одна из возможных альтернатив. Давайте послушаем и другие предложения»;

ж) «повесы», которые тратят время собравшихся, пуская пыль в глаза, рассказывая развлекательные истории. Руководитель должен пресекать пустые разговоры вопросами, соответствующими теме совещания;

з) «провокаторы», задающие заведомо провокационные вопросы, заводящие в тупик и способствующие провалу совещания. Следует акцентиро-

вать внимание на неоправданной провокационности этих вопросов. Можно переадресовать такой вопрос провокатору, поинтересовавшись: «А вы что думаете по этому поводу?».

После совещания руководителю полезно провести его анализ, выяснив причины неудач и ошибок.

2

Беседа при приеме на работу

Одной из основных функций руководителя является прием на работу. Умение грамотно построить беседу с претендентом на должность во многом помогает избежать возможных ошибок.

Подготовка к беседе с претендентом на должность заключается в предварительной разработке плана разговора. На основе профессиограммы и анкетных данных кандидата составляется вопросник.

Помимо общепринятых вопросов о причинах изменения места работы и т.п., можно задать и несколько каверзных вопросов типа: «Что вы делали сегодня?», «За что вас критиковали в последние четыре года?», «Как вы поступите, если увидите, что коллега фальсифицирует записи расходов?».

Это позволяет выяснить, какой стиль жизни у вашего собеседника и лучше определить его личностные особенности.

Для изучения самооценки претендента можно задать вопрос: «Как вы оцениваете свои способности?».

При проведении беседы руководителя с кандидатом нужно избегать следующих *ошибок*:

а) «проекции», в результате которой оцениваемому приписываются чувства мысли оценивающего;

б) «перенесение успеха» претендента в какой-либо области на другую сферу деятельности, что носит условное название «эхо»,

в) «атрибуции», подсознательного приписывания собеседнику способностей и черт, которые руководитель подметил у другого человека, напоминающего ему того, с кем он разговаривает;

г) уверенности, что первое впечатление самое правильное, но оно часто опирается на подсознательные ожидания руководителя, а не на моментальное проникновение в характер другого человека и поэтому бывает ошибочным.

При оценке деловых и личностных качеств претендента следует обращать внимание на культуру его речи и жестов, внешний вид, выражение лица.

З **Риторика** **(ораторское искусство)**

Умение выступать перед "широкой" аудиторией - необходимый компонент успешной деятельности руководителя.

При выступлении следует придерживаться следующих рекомендаций.

1. Голос должен звучать спокойно, внятно, дружелюбно, убедительно.
2. На вопросы необходимо давать четкие, понятные ответы.
3. Речь должна строиться на основе логических соображений, но с учетом психологических особенностей аудитории и с применением психологических приемов, наиболее распространенными из которых являются следующие:

а) «*сгущение*» - когда несколько образов, мыслей, представлений, иногда достаточно отдаленных, представляют как единое целое, например, в метафорах «стальной голос», «железный конь»;

б) «*персонификация*» - когда о неживых предметах говорят, как о живых (обращение к трактору: «Устал, толстячок») и др.

Выделим наиболее типичные *ошибки*, которые допускает руководитель при общении.

1. Неумение выслушать собеседника. Это происходит из-за того, что руководитель:

а) обдумывает свои аргументы и возражения, пока собеседник еще говорит;

б) хочет быть умнее своего собеседника и думает, как улучшить его предложения вместо того, чтобы принять их;

в) вообще не слушает, т.к. говорящий ему неприятен.

2. Руководитель не организует свои мысли перед тем, как их высказывать и говорит спонтанно.

3. Употребляет термины и сокращения, которые могут представить его в качестве знатока, эксперта, но будут совершенно непонятными собеседнику;

4. Говорит слишком длинно, не замечая, слушают ли его, и не обращая внимания на замечания собеседника.

5. Начинает речь сразу после того, как предоставлено слово - желательно выдерживать паузу.

6. Выступающий читает текст, когда это не является необходимым.

7. Делает суетливые движения, которые отвлекают слушателей. Выступая, нельзя гулять около трибуны, иначе слушатели начнут разглядывать оратора, отвлекаясь от сути его выступления.

8. Останавливает взгляд на отдельных лицах, долгий пристальный

взгляд может вызвать неприятные чувства. Нужно скользить взглядом по отдельным группам слушателей, что привлекает их внимание и вызывает расположение

9. Неумело держит паузу. Пауза не должна быть слишком долгой.

10. Забывает о жестах во время выступления. Соединение слова с жестом - важный компонент публичной речи. Если оратор во время выступления держит руки «по швам», забыв о жесте, люди сразу услышат «деревянную» сухость голоса и скованность мысли. Однако чрезмерное размахивание руками не допустимо.

11. Постоянный темп речи. Следует помнить: монотонность убаюкивает слушателей.

12. Чрезмерная сдержанность, сухость. Использование юмора снижает степень напряжения и способствует разрядке обстановки.

13. Чрезмерная педантичность и поучительный тон обычно раздражают слушателей.

В римской риторике рекомендовали следующую *структуру выступления*:

- несколько вступительных замечаний по теме;
- прямые доказательства, логические аргументы, подтверждающие правильность суждений;
- не прямые доказательства; опровержение мнения партнера (оппонента);
- использование аналогий: подобные явления в других сферах;
- примеры из истории и повседневной жизни;
- авторитетные суждения, высказывания известных людей, пословицы;
- резюме: выводы и их использование.

Чтобы возбудить внимание слушателей, в начале речи можно намекнуть, что самое главное будет сказано в конце и несколько раз напомнить об этом.

4

Убеждение, его психологические и логические аспекты. Аргументация при убеждении.

Практика показывает, что эффективность управления может резко снижаться из-за неумения руководителя убеждать собеседника.

Убеждение - это метод воздействия на познание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Убеждение представляет собой преимущественно интеллектуальное воздействие и имеет целью получение согласия человека, принимающего информацию, с помощью логического обоснования. Результат убеждения считается успешным, если партнер в состоянии самостоятельно обосновать принятое решение, оценить положительные и отрицательные его стороны.

Убеждение апеллирует к аналитическому мышлению, где преобладает сила логики, доказательность, научная аргументированность. Основа метода убеждения - логическое упорядочение фактов и выводов согласно основной задаче.

В процессе убеждения могут быть использованы следующие *принципы психотерапии*:

1. Ознакомление собеседника с характером проблемы и убеждение его в том, что она разрешится.
2. Обсуждение его отношения к проблеме с целью преодоления тревожности.
3. Выяснение условий жизни и работы человека, анализ психотравмирующих факторов.
4. Мобилизация собеседника на решение проблемы.

Во многих ситуациях деловой жизни нужно уметь правильно и вовремя аргументировать свои взгляды и положения.

По степени воздействия на ум и чувства людей различают сильные, слабые и несостоятельные аргументы.

Сильные аргументы невозможно разрушить, опровергнуть или не принять во внимание. Это:

- точно установленные и взаимосвязанные факты;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально приведенные доводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений;
- показания свидетелей и очевидцев;
- статистическая информация;

Слабые аргументы вызывают сомнения оппонентов, клиентов, сотрудников. Это умозаключения, основанные на двух или более фактах, связь между которыми не ясна. К ним относятся:

- ссылки на авторитеты, малоизвестные оппоненту;
- непоказательные примеры;
- доводы личного характера;
- доводы, сделанные на основе догадок;
- выводы из неполных статистических данных.

Несостоятельные аргументы позволяют разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их.

К ним относят:

- суждения на основе подтасованных фактов;

- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
- потерявшие силу решения;
- домыслы, догадки, предположения,
- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;
- выводы, сделанные из фиктивных документов и т.п.

Известны следующие законы *аргументации и убеждения*:

1. Закон *внедрения (встраивания)*. Аргумент следует встраивать в логику рассуждений партнера.

2. Закон *общности языка мышления*. Если хотите, чтобы вас слышали, говорите на языке партнера (оппонента).

3. Закон *минимизации аргументов*. Помните об ограниченности человеческого восприятия. Поэтому ограничивайте число аргументов. Лучше, если их будет не более 3-4-х.

4. Закон *объективности и доказательности*. Используйте в качестве аргументов только то, что принимает ваш оппонент. Не путайте факты и мнения.

5. Закон *единства противоположностей*. Говорите не только о положительных сторонах своих доказательств, но и об отрицательных. Этим вы придадите своим аргументам больший вес.

6. Закон *демонстрации равенства и уважения*. Подавайте аргументы, демонстрируя уважение к оппоненту и его позиции. Помните, что друга убедить легче, чем врага.

7. Закон *авторитета*. Делайте ссылки на авторитет, известный оппоненту и воспринимаемый им тоже как авторитет.

8. Закон *постепенности*. Не стремитесь быстро переубедить оппонента, лучше идите постепенно, но последовательными шагами.

9. Закон *обратной связи*. Создавайте обратную связь в виде оценки состояния оппонента и описания своего эмоционального состояния. Полезны высказывания типа: "Мне кажется, что вы уже устали".

10. Закон *этичности*. В процессе аргументации не допускайте неэтичности поведения. Не задевайте "больные" места оппонента.

Как считают А.Томпсон и А.Дж.Стриеленд, управление должно быть нравственным. Несмотря на то, что этические и моральные нормы выходят за рамки запретов и неписаного закона "я никому ничего не должен", нравственность является необходимым элементом общения руководителя с подчиненными и деловыми партнерами. Закон этичности предполагает уважение их ценностей и достоинства.

Знание и использование приведенных законов аргументации значительно увеличивает эффективность управления.

Вопросы для самоконтроля

1. Объяснить сущность понятия «служебные контакты».
2. Выделить типы совещаний.
3. Охарактеризовать типы работников, блокирующих ход совещаний.
4. Как руководитель должен строить беседу при приеме на работу?
5. Какие психологические приемы можно использовать при выступлении?.
6. Какие законы аргументации и убеждения вам известны?

Литература

1. Андреева Г.М. Социальная психология. - М.: МГУ, 1988. - С.416.
2. Дворецкая Г.В., Махнарылов В.П. Социология труда. - К.: Выща шк., 1990. - С. 201-208.
3. Зигерт В., Ланг Н. Руководить без конфликтов. - М.: Экономика, 1990. - с. 27-39, 120-158, 177-178.
4. Карнеги Дейл. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. - К.: Наук. думка, 1989. - 112 с.
5. Курс практической психологии / Автор-сост. Р.Р.Кашапов. - Ижевск.: Изд-во Удм.ун-та, 1997. - С.373-375, 384-441.
6. Магура М.И. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации. // Упр. перс. – 2000. - № 7(49). – С. 40-49.
7. Рихтер Х., Халле Х. Опыт успешного руководства. - М.: Экономика, 1981. - С. 46-48.
8. Сероштан Н.А. и др. Социология труда. - Харьков: Основа. 1990 - С.172-176.
9. Станкин М.И. Психология управления. - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 1999. – 302 с.
10. Сухарев В. Этика и психология делового человека. - М.: Гранд, 1997. - С.298 -302.
11. Томпсон Л.П., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 1999. - С.97-100, 537-542.
12. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность. Карьера. Успех. - М.: Прогресс, 1993.- С. 41-48, 161-165, 183-186.
13. Шепель В.М. Секреты личного обаяния. - М.: Культура и спорт, 1994.- С.58-95, 212-219.

РАЗДЕЛ 12**ПОДБОР И ОБУЧЕНИЕ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ**

1. Проблемы подготовки и переподготовки руководящих кадров.
 2. Подбор управленческих кадров.
 3. Типология карьеры руководителя и развития его профессиональных знаний.
-

Цель: познакомить студентов с проблемой подбора и обучения руководящих кадров в современных условиях, изучить типологию карьеры руководителя и практические техники, используемые для развития профессиональных знаний.

1**Проблемы подготовки и переподготовки руководящих кадров**

Условия рыночной экономики требуют от руководителя новых знаний и особых подходов к управлению, что обуславливает необходимость формирования специальной системы их подготовки и переподготовки.

Сегодня обучение управляющих и их резерва ведется в 3-х направлениях:

1. Начальная профессиональная подготовка в вузах и специализированных учебных заведениях по подготовке специалистов в области управления персоналом
2. Переподготовка дипломированных специалистов на специализированных отделениях и факультетах при высших учебных заведениях.
3. Постоянная квалификационная учеба в отраслевых и региональных системах повышения квалификации специалистов, а также непосредственно на производстве.

Работа в области создания новой действенной системы подготовки и переподготовки управляющих кадров только начинается. Существующая система не является достаточно эффективной в силу ряда обстоятельств: недостатка внимания к этому вопросу, дефицита средств на обучение, знаний в этой области и т.п.

Опыт трудовых зарубежных фирм и корпораций показывает, что вложенные средства и потраченное на обучение время с лихвой оправдывают себя. Именно поэтому, например, в компании "Дженерал Моторз" вопросам подготовки и переподготовки управляющих уделяют около половины того времени, которое занимает решение вопросов производства.

В "Форде", как и многих других концернах, ежегодно для каждого управляющего разрабатывается специальный план повышения квалифика-

ции.

В настоящее время в западных странах практикуется ансамблевая система подготовки руководителей, которая заключается в том, что в одной группе могут заниматься управленцы разных уровней управления.

Во многих зарубежных фирмах для каждого ответственного руководителя всегда готовится для замены как минимум два человека: один - готовый немедленно приступить к работе, если этого потребуют обстоятельства, и другой, который будет подготовлен в течение ближайших двух лет.

В Японии уделяет большое внимание вопросам переподготовки руководящих кадров. Во многих школах переподготовки менеджеру прикалывают на пиджак «ленточки позора» (их может быть до 17 - по количеству экзаменов, которые предстоит сдать). Ленточки откалывают по мере сдачи экзаменов.

Весьма перспективным направлением в последнее время стало создание собственных учебных центров на предприятиях и в крупных фирмах. Так программа корпорации «Крайслер» предусматривает три года обучения в вузе и два - в учебном центре.

Не ослабевает внимание к проблемам подготовки управленческих кадров в Германии, Великобритании, США, Швеции и других странах с высоко развитой рыночной экономикой.

В Западной Европе в настоящее время функционирует более 200 Центров обучения специалистов по управлению.

Интересный опыт подготовки кадров имеет ЗАО «НКМЗ», на котором была создана и в настоящий период активно функционирует постоянно действующая система производственно-экономического обучения кадров. Общее руководство этой работой осуществляет правление акционерного общества. Участвуют в этом процессе ученые и преподаватели вузов. С целью ускоренной адаптации к работе в рыночных условиях системой обучения охвачены все первые руководители цехов, цеховой персонал, а также руководители профсоюзных комитетов производственных структурных подразделений. Это обеспечивает единый подход и адекватное понимание проблем перехода к новым условиям хозяйствования в рыночных отношениях и дает возможность методической подготовки руководителей и специалистов к проведению занятий непосредственно в коллективах.

С 1994 г. в ЗАО «НКМЗ» ежегодно проводится обучение и проверка знаний руководителей и их резерва по вопросам стратегического планирования и управления.

Использование передового зарубежного и отечественного опыта с учетом специфических условий хозяйствования Украины будет способствовать

созданию действенной системы подготовки и переподготовки управленческих кадров.

2

Подбор управленческих кадров

Грамотный подбор управленческих кадров во многом определяет эффективность деятельности организации. Поэтому этой проблеме следует уделять особое

внимание.

Что такое профессиональный подбор кадров?

С одной стороны, имеется должность руководителя, для которой характерны такие составляющие, как права, обязанности, ответственность, требования к уровню знаний, умений кандидата, его стажу, полу, возрасту. Все это называют описанием должности или *профессиограммой*. Описание психологических особенностей человека, необходимых для выполнения данной работы, составляет часть профессиограммы и называется *психологическим профилем работника*.

С другой стороны, имеются кандидаты, каждый из которых имеет свой уровень знаний, умений и свои социально-демографические и социально-психологические характеристики. Уровень знаний и умений представляет собой *квалификационную характеристику (КХ)* потенциального руководителя, а из описания психологических особенностей данного кандидата складывается *психологический профиль личности*.

Главная проблема заключается в том, чтобы применительно к данной должности выявить КХ конкретного кандидата и его психологический профиль. Это производится с помощью различных форм, методов, процедур и называется *подбором кадров*. Другими словами, нужно соотнести описание должности с описанием кандидата.

При социально-психологическом исследовании личности кандидата в руководители целесообразно использовать следующие методы: наблюдение, анкетирование, биографический метод, групповую оценку личности, интервьюирование, беседы, тестирование.

Для выяснения профессиональных интересов и наклонностей человека используют дифференциально-диагностический опросник Е.А.Климова

При изучении кандидата в резерв управляющих применяются также такие практические методы, как стажировка, дублерство, замещение отсутствующего руководителя на время его болезни, командировки и т.п.

Представляет интерес система подбора управляющих кадров в Японии.

Как правило, на руководящую должность с улицы на фирмах Японии людей не принимают, кадровые службы начинают работу с претендентами,

когда они еще учатся в университетах. Специалист выделяет молодых людей, проявляющих определенные способности, которые могут быть использованы в деле развития фирмы. Их приглашают на лекции по истории предприятия, динамике развития фирмы и др. (например, на день качества и т.п.)

Проблема подбора управленческих кадров в настоящий период в странах СНГ является весьма актуальной. Создание действующей системы грамотного отбора кадров обеспечит устойчивое развитие предприятий в рыночных условиях хозяйствования.

3 **Типология карьеры руководителя и развитие его профессиональных знаний**

В последнее время возможности для профессионального роста расширились для всех, но особенно для руководителей, отличающихся активностью, приспособляемостью, способностью к обучению.

Классификация управленческих карьер во всем мире осуществляется по четырем показателям:

I. Скорость продвижения по «этажам» системы управления.

II. Последовательность занимаемых должностей. Скорость продвижения может быть обеспечена быстрым и успешным освоением управленческой деятельности на каждом из уровней или пропуском нескольких ступеней.

III. Перспективная ориентация, включающая ориентацию на:

- вышестоящие должности;
- сохранение занимаемой позиции;
- борьбу за ее удержание.

IV. Личностный смысл должностного продвижения. Целями его могут быть самореализация, личное обогащение, самоутверждение, власть, решение сложных проблем в общечеловеческом масштабе.

Однако эта общепринятая классификация типов карьер оказалась весьма неполной в наших условиях.

Для стран СНГ можно выделить, по крайней мере, 8 типов карьеры, которые в значительной степени определяют организованное поведение руководителей.

I. *Суперавантюрная карьера* - предполагает очень высокую скорость должностного продвижения с пропуском значительного числа промежуточных ступеней, а иногда резкое изменение сферы деятельности.

Выделяют два типа суперавантюрных карьер: случайные и совместные.

Случайные - это те карьеры, в основе которых лежит удачное стечение обстоятельств.

Совместная карьера базируется на продвижении с более сильным лиде-

ром или обеспечение быстрого продвижения детям, членам семьи, друзьям.

Исторический опыт и статистические данные свидетельствуют о том, что суперавантюрная карьера часто заканчивается крахом.

В странах СНГ отмечается значительное увеличение числа карьер такого типа, что связано с кризисными явлениями в экономике и обществе.

II. *Авантюрная карьера* определяется пропуском двух должностных уровней при достаточно высокой скорости продвижения или существенных изменениях сфер деятельности.

Увеличение количества авантюрных карьер было связано с широкой компанией выборов руководителей, конкурсами на должности директоров предприятий. В настоящее время рост авантюрных карьер чаще всего обусловлен потребностью части руководителей и предпринимателей в подборе кадров по принципу личной преданности. Наличие в организации, на предприятии более 30% руководителей с авантюрным типом карьеры говорит о потенциальной его нестабильности.

III. *Традиционная (линейная) карьера* - это постепенное продвижение вверх, иногда с пропуском одной ступени, иногда с непродолжительным понижением в должности. В этом случае скорость продвижения определяется управленческими способностями конкретного человека, особенностями карьеры в отдельных отраслях производства, отчасти проекцией и связями. Традиционная карьера позволяет руководителю овладеть необходимыми знаниями, умениями и навыками, накопить достаточный опыт взаимодействия с людьми и воздействия на них. Успешность карьеры во многом определяется особенностями планирования управленческого развития внутри организации.

IV. *Последовательно-кризисный тип карьеры* характерен для периода революционных преобразований, которые предполагают постоянную адаптацию руководителей к переменам.

Невозможность адаптации ориентирует на борьбу за сохранение занимаемой позиции и личные интересы.

V. *Прагматичный (структурный) тип карьеры*. Представители этого типа отдают предпочтение наиболее простым способам решения карьерных задач. Для них характерно изменение сферы деятельности в зависимости от социально-экономических, технологических и технических изменений. Перемещение осуществляется в рамках одного и этого же класса управления. Преимущество отдается личным интересам.

VI. *Отбывающий тип карьеры*. Для каких руководителей карьера завершена. Перемещение вниз маловероятно, а движение вверх невозможно. Основная задача руководителя - удержать занимаемую позицию. Преоблада-

ет ориентация на личные интересы.

VII. *Преобладающий тип карьеры* связывают с "завоеванием мира". Для этого типа карьеры, сходного с авантюрным, характерна высокая скорость должностного продвижения, которое может быть как постепенным, так и скачкообразным. В этом случае карьера строится либо в новой области или сфере производства, либо в ее основе лежит выдающаяся идея.

Это всегда новая позиция в обществе и устремленность в будущее.

VIII. *Эволюционная карьера*. Должностное продвижение осуществляется вместе с ростом организации. Руководители ориентированы на дальнейшее продвижение и совмещение общественных и личных интересов.

Типология карьер позволяет прогнозировать поведение руководителей.

В странах СНГ в настоящий период характерно сокращение количества отбывающих и стабилизировалось количество прагматичных карьер.

Современный руководитель - профессионал должен постоянно обновлять свои знания. Приобретение, обновление, пополнение и совершенствование знаний и есть их развитие. Что же является источником знаний? Это, прежде всего, образование (какое учебное заведение и когда человек окончил), практическая деятельность, коллеги по работе, различные формы кратковременной учебы - курсы, семинары, разовые программы и т.д.

Чтобы развивать свои знания, требуется, во-первых, преодолеть свою лень, во-вторых, отнестись к себе самокритично и заняться самообучением. Существуют специальные практические техники, способствующие развитию знаний руководителя.

Техника 1. Самооценка, самоанализ того, что:

- а) я не знаю, то, что мне нужно знать;
- б) я плохо знаю, а следует знать лучше.

Можно взять чистый лист бумаги, разделить его пополам, обозначить левый столбец буквой "А", а правый - "Б" и заполнить таблицу, которая станет основой для действий, направленных на развитие знаний.

Техника 2. Нахождение требуемого источника знаний. Это может быть коллега по работе, специальная литература и т.д.

Техника 3. Производство собственных знаний. По мере накопления знаний "в себе" наступает момент, когда человек начинает производить свои знания "вовне". В этом случае знания можно отдавать другим в роли преподавателя или консультанта.

При этом в силу вступает правило: "Когда учишь кого-то, учишься и сам" или "консультируя других, консультируешь прежде всего себя".

Использование данных техник руководителем является основой для развития им своих профессиональных знаний.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие проблемы подготовки и переподготовки руководящих кадров существуют в настоящий период?
2. Что такое профессиональный подбор кадров?
3. Какие показатели классификации управленческих карьер можно выделить?
4. Охарактеризовать основные типы карьер руководителей.

Литература

1. Крыжко И.Д., Лукьянченко Н.Д. Методика комплексной оценки способностей руководителей промышленных предприятий в предпринимательской деятельности. - Донецк: Мариуполь, 1995. – 70 с.
2. Курс практической психологии / Автор-сост. Р.Р.Кашапов. - Ижевск.: Изд-во Удм.ун-та, 1997. – 448 с.
3. Методические указания к изучению темы: "Подбор и оценка управленческих кадров" курса "Управление предприятием"/ Сост. Л.Е. Довгань, Л.Г. Зубенко, В.Н.Елтышев. - К.: КПИ, 1990. – 24 с.
4. Нагорская М.Н. Деловые игры и эффективность управления производством. - К.: Наук. думка, 1992. - С-125-135.
5. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества. Проблемы и решения. - М.: Наук.думка, 1999. - С.354-414.
6. Станкин М.И. Психология управления. - М.: Бизнес-школа Интел-Синтез, 1999. - С.302.
7. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело.- 2000.- С. 48-106.
8. Филиппов А.В. Работа с кадрами. - М.: Экономика, 1990. - С.17-29.
9. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. - К.: Украина, 1994. - С. 71-75, 80-86, 123-142, 152-157, 170-188, 201-215.

РЕЗЮМЕ

Социально-экономические основы управления – ключевой компонент регулирования трудовых отношений на любом уровне управления производством.

Важнейшим аспектом этой проблемы, от правильного решения которой напрямую зависит эффективность системы управления трудовыми коллективом, является достижение оптимального взаимодействия таких управленческих фигурантов как «коллектив» - суть социально-психологическая единица групповой деятельности и «руководитель», четкое определение его места и содержательной роли в этой деятельности.

В любых условиях хозяйствования трудно переоценить влияние на конечные результаты работы трудового коллектива таких факторов, как психологические особенности руководителя, его стиль и методы управления, компетентность, общая культура, интеллект. На современном этапе становления и развития в Украине рыночных отношений особую значимость приобретают такие качества руководителя, как умение управлять эмоциональным состоянием работников, в частности, предвидеть и предотвращать конфликтные ситуации в коллективе, оперативно принимать нужные управленческие решения по их смягчению или устранению.

Для современного разрешения проблемных ситуаций, возникающих в трудовом коллективе, чрезвычайно важно, чтобы руководители профессионально грамотно владели различными социально-психологическими методами руководства, выработанными отечественной и зарубежной наукой и практикой, могли квалифицированно реализовать свои знания, способности и навыки при решении задач обеспечения устойчивой работы предприятия в сложных условиях постоянных изменений внешнего окружения и конъюнктуры рынка.

Современные менеджеры любого ранга призваны хорошо знать теорию и практику мотивации труда и стимулирования работников с целью создания в коллективе предприятия атмосферы всеобщей заинтересованности в достижении высоких конечных результатов деятельности.

Вполне очевидно, что практическая реализация высоких требований, предъявляемых сегодня к руководителям трудовых коллективов, объективно требует повышения эффективности системы обучения руководящих кадров, развития на этой основе их профессиональных знаний и тактики поведения.

Материал, представленный в данном учебном пособии, концентрирует внимание на основных вопросах курса социально-психологических основ управления и, как надеются авторы, будет полезен для практических работников и студентов высших учебных заведений экономического профиля.

СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Айзенк Г.Дж. Узнай свой собственный коэффициент интеллекта. – Н.Новгород: «Ай Кью», 1994.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: МГУ, 1988.
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. – СПб: Лениздат, 1992.
4. Блейк Р., Моутон Дж. Научные методы руководства. – К.: Наук. думка, 1992.
5. Головаха Е.И., Панина Н.В. Психология человеческого взаимопонимания. – К.: Политиздат Украины, 1989.
6. Дворецкая Г.В., Махнарылов В.П. Социология труда. – К.: Вища шк., 1990.
7. Дедов Н.П.. Факторы психической напряженности в деятельности менеджера // Труды ин-та психологии РАН, кн.2. М.: 1995.
8. Дорин А.В. Экономическая социология: учебное пособие. – Минск: ИП «Экоперспектива», 1997.
9. Зигерт В., Ланг Н. Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.
10. Каппони В., Новак Т. Как делать все по-своему, или ассертивность – в жизнь. – СПб: Питер, 1995.
11. Карлоф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. – М.: Экономика, 1991.
12. Карнеги Дейл. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. – К.: Наук. думка, 1989.
13. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 1999.
14. Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
15. Кравченко А.И. Социология Макса Вебера. Труд и экономика. – М.: «На Воробьевых», 1997.
16. Краткий психологический словарь /Сост. Л.А.Карпенко. – М.: Политиздат, 1985.
17. Краткий словарь по социологии – М.: Политиздат, 1989.
18. Крыжко И.Д., Лукьянченко Н.Д. Методика комплексной оценки способностей руководителей промышленных предприятий в предпринимательской деятельности. – Донецк: Мариуполь, 1995.
19. Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. – М.: «Ось-89», 1996.
20. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент. – М.: Техно-

- логическая школа бизнеса, 1994.
- 21.Кулиев Т.Л., Мамедов В.Б. Руководитель и коллектив: взаимодействие. – М.: Знание, 1990.
 - 22.Курс практической психологии / Автор-сост. Р.Р.Кашапов. - Ижевск.: Изд-во Удм.ун-та, 1997.
 - 23.Курс практической психологии / Автор-сост. Р.Р.Кашапов. - Ижевск.: Изд-во Удм.ун-та, 1997.
 - 24.Лукьянченко Н.Д., Шаульская Л.В. Управление развитием организации с использованием социальных факторов. – Д.: ДонГУ, 1999.
 - 25.Лупьян Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс. – Минск, 1989.
 - 26.Майерс Д. Социальная психология. – Санкт-Петербург: Питер, 1998.
 - 27.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997.
 - 28.Методические указания к изучению темы: "Подбор и оценка управленческих кадров" курса "Управление предприятием"/ Сост. Л.Е. Довгань, Л.Г. Зубенко, В.Н.Елтышев. - К.: КПИ, 1990.
 - 29.Нагорная М.Н. Деловые игры и эффективность управления производством. – К.: Наук. думка, 1992.
 - 30.Омаров А.М. Предприимчивость руководителя. - М.: Политиздат, 1990.
 - 31.Орлова Н.А., Бунтовская Л.Л. Зарубежный опыт развития и эффективного использования соревновательных отношений. – Донецк: Ин-т экономико-правовых исследований НАН Украины, 1993.
 - 32.Питерс Т., Уотерман Г. В поисках эффективного управления. - М.: Прогресс, 1986.
 - 33.Пичало В.Т. Культура управления совместным производством. – М.: Знание, 1988.
 - 34.Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В. Искусство управленческой деятельности. – К.: ООО «Издательство Либра», 1996.
 - 35.Психология управления: Курс лекций / Л.К.Аверченко, Г.М.Залесов и др. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1997.
 - 36.Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 1998.
 - 37.Работа. Девять секретов успешной карьеры // Вестник НКМЗ, 2000. – 15 августа.
 - 38.Рихтер Х., Халле Х. Опыт успешного руководства. - М.: Экономика, 1981.
 - 39.Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 1997.
 - 40.Свенцицкий А.А. Социально-психологические проблемы управления. – Л.: Изд-во ЛГУ, 1975.

41. Секреты умелого руководителя / Сост. И.В. Липсис. - М.: Экономика, 1991.
42. Сероштан Н.А и др. Социология труда. – Харьков: Основа, 1990.
43. Скотт Д. Конфликты. Пути их преодоления. – К.: Внешторгиздат, 1991.
44. Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного акционерного общества. Проблемы и решения. - М.: Наук. думка, 1999.
45. Смелзер Н. Социология. М.: Феникс, 1994.
46. Социально-психологические проблемы производственного коллектива /Отв.ред. Е.В.Шорохова и др. – М.: Наука, 1983.
47. Станкин М.И. Психология управления. – М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
48. Столяренко Л.Д. Основы психологии: Ростов-на-Дону: Изд-во Феникс, 1997.
49. Сулицкий В. И. Управление кадрами в условиях интенсификации производства. – М.: Знание, 1984.
50. Сухарев В. Этика и психология делового человека. – М.: Гранд, 1997.
51. Томпсон Л.П., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 1999.
52. Удальцова М.В. Социология управления: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.
53. Филиппов А.В. Работа с кадрами. - М.: Экономика, 1990.
54. Филиппов А.В. Управление кадрами на предприятии. - М.: Знание, 1985.
55. Чернышев В.Н., Двинин А.П. Человек и персонал в управлении. – Санкт-Петербург: Энергоатомиздат, 1997.
56. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность. Карьера. Успех. - М.: Прогресс, 1993.
57. Шепель В.М. Секреты личного обаяния. - М.: Культура и спорт, 1994.
- Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. – К.: Украина, 1994.
58. Якокка Л. Карьера менеджера. – Тольятти: Изд.дом «Довгань», 1997.

Лукьянченко Наталья Дмитриевна, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой управления трудовыми ресурсами Донецкого национального университета. Лукьянченко Н.Д. имеет более 140 публикаций научного и учебно-методического характера. Основными направлениями научной деятельности является изучение вопросов управления трудом на промышленных предприятиях, оплаты труда, социальной защиты населения.

Бунтовская Лариса Леонидовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления трудовыми ресурсами экономического факультета Донецкого национального университета. Имеет более 30 опубликованных научных и учебно-методических работ. В круг научных интересов Бунтовской Л.Л. входят проблемы производственного и социального менеджмента, конфликтологии, трудовой мотивации и психофизиологии труда.

Шаульская Лариса Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры управления трудовыми ресурсами экономического факультета Донецкого национального университета, автор более 20 опубликованных научных и учебно-методических работ. Сферу научного интереса составляют социально-психологические проблемы управления, вопросы экономики и социологии труда.

Еськов Алексей Леонтьевич, кандидат экономических наук, начальник отдела организации труда и заработной платы ЗАО «Ново-Краматорский машиностроительный завод», Заслуженный экономист Украины, автор более 80 опубликованных научных и научно-методических работ. Научные интересы сосредоточены на проблемах трудовой мотивации, совершенствования систем оплаты и стимулирования, кадровом менеджменте.

Навчальне видання

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

**для студентів економічних спеціальностей вищих
навчальних закладів**

(російською мовою)

Укладачі: Лук'янченко Наталя Дмитрівна, д.е.н., проф.
Бунтовська Лариса Леонідівна, к.е.н., доц.
Шаульська Лариса Володимирівна, к.е.н., доц.
Єськов Олексій Леонтійович, к.е.н.

Підписано до друку 26.06.2001 р. Формат 60х90/16. Папір типографський.
Офсетний друк. Умовн. друк. арк. 8,5. Тираж 200 прим. Замовлення № 277

Видавництво Донецького національного університету,
83055, м. Донецьк, вул. Університетська, 24
Надруковано: Центр інформаційних і комп'ютерних технологій
Донецького національного університету,
83055, м. Донецьк, вул. Університетська, 24