

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Полоцкий государственный университет»

И. Н. Андреева

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
для студентов специальности 1-26 02 02
«Менеджмент»

Новополоцк 2007

УДК 159.9:65.01(075.8)

ББК 88.4я73

А 65

Рекомендован к изданию кафедрой
социально-гуманитарных дисциплин

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

кафедра социальной психологии БГПУ им. М. Танка;

Л. В. ФИНЬКЕВИЧ, канд. психол. наук, доцент;

Л. В. ЯНКОВСКАЯ, канд. филос. наук, доцент

Андреева, И. Н.

А 65 Психология управления : учеб.-метод. комплекс для студ. спец. 1-26 02 02
«Менеджмент» / И. Н. Андреева. – Новополюцк : ПГУ, 2007. – 228 с.
ISBN 978-985-418-619-1.

Рассматриваются психологическая специфика управленческой деятельности, личностные характеристики руководителей и подчинённых, оказывающие влияние на эффективность деятельности; особенности группы и организации как субъектов управления. Уделяется внимание формам и закономерностям делового общения, приводятся рекомендации по его оптимизации.

Для студентов, магистрантов, аспирантов, слушателей курсов повышения квалификации, преподавателей, специалистов и руководителей, а также всех, кто интересуется психологией управления.

УДК 159.9:65.01(075.8)

ББК 88.4я73

ISBN 978-985-418-619-1

© И. Н. Андреева, 2007
© Оформление. УО «ПГУ», 2007

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Содержание образовательного стандарта по дисциплине «Психология управления» для специальности 1-26 02 02.....	7
Рабочая программа по дисциплине «Психология управления».....	7
Модуль I. Психология управления как наука. личность в организации	14
Планы практических занятий.....	49
Тестовые задания для самопроверки.....	57
Модуль II. Психологические особенности управленческой деятельности	63
Планы практических занятий.....	105
Тестовые задания для самопроверки.....	113
Модуль III. Организация и группа как объекты управления.....	119
Планы практических занятий.....	134
Тестовые задания для самопроверки.....	137
Модуль IV. Деловое общение	140
Планы практических занятий.....	184
Тестовые задания для самопроверки.....	192
Примерные вопросы к зачёту по психологии управления	197
Словарь основных понятий	200
Литература	210
Приложение 1	213
Приложение 2	224

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время теряет свою актуальность старая парадигма в системе управления, основными чертами которой были расширение производства, количество, конкуренция, доминирование, самоутверждение. На смену ей приходят новые тенденции, и приоритетными направлениями управленческой деятельности становятся кооперация, качество, партнёрство, интеграция.

Новая стратегическая концепция управления персоналом в организациях будущего строится на следующих принципах:

- равнозначность социальных, психологических и материально-технических инноваций;
- координация активности сотрудников на основе взаимопонимания;
- решение общих проблем совместными усилиями работников;
- превалирование кооперативного стиля работы над индивидуальным;
- доверие к работнику и предоставление ему самостоятельности;
- всемерное развитие мотивации работников.

Новая концепция управления приближается к человеку, учитывает его индивидуальные особенности и потребности. В этой связи показателен практический опыт зарубежных компаний. Примером может послужить фирма «Google», в которой высокий уровень организации производства сочетается с уважением к работникам и ориентацией на удовлетворение их материальных, социальных и духовных потребностей.

Забота о сотрудниках проявляется, например, в том, что в офисе фирмы стоят холодильники с бесплатным соком, в свободном доступе – горячий кофе. Согласно общему мнению основателей «Google», работники не должны находиться от источника пищи дальше, чем на 50 метров. Компания предлагает своим сотрудникам разнообразные компенсации, например, связанные с рождением ребёнка или отдыхом, оплачивает лечение.

В компании «Google» активно формируется организационная культура и создаются условия для позитивных отношений с коллегами. Так, еженедельно проводятся корпоративные вечеринки с коллективными играми, а по субботам сотрудники компании играют в хоккей на роликах на автостоянке компании.

В фирме поощряются инициатива и творческий подход, что одновременно сочетается с доверием к сотрудникам. Каждый инженер компании может работать 80 % времени над основным проектом и 20 % – над тем, что, по его мнению, может принести пользу фирме. Постоянно прово-

дятся лекции на разнообразные темы как для повышения квалификации сотрудников, так и просто ознакомительные.

Такой подход приносит весьма плодотворные результаты. Ежегодно более миллиона человек присылают в компанию резюме в надежде устроиться на интересную и престижную работу. Стоит согласиться с одним из самых известных менеджеров XX века Ли Якоккой, который сказал: «Менеджмент – это не просто управление бизнесом, это управление бизнесом через филигранную работу с людьми».

В настоящее время корпоративная культура активно формируется в российских и белорусских организациях. Так, миссия группы компаний «Волга – Днепр» на пороге третьего тысячелетия сформулирована следующим образом: «Мы создаем воздушные мосты для наших партнеров по всему миру. Своей работой мы изменяем представления о воздушной логистике, используя наши уникальные возможности. Мы уверены, что достигнем целей, *содействуя успеху каждого сотрудника, ведущему к успеху компании*».

Научиться управлять производством, обеспечить эффективную деятельность организации невозможно без учёта человеческого фактора, без знания индивидуальных особенностей и потребностей людей и умения найти к ним подход. Для решения данной проблемы необходимы знания в области психологии управления, которые позволяют обеспечить психологические аспекты эффективной деятельности руководителей. В свою очередь, эффективное руководство способствует эффективной деятельности организации.

Учебно-методический комплекс предназначен для изучения курса психологии управления студентами специальности 1-26 02 02 «Менеджмент». Построение курса основано на образовательном стандарте по психологии управления для данной специальности и рабочей программе, которые приведены ниже.

Весь учебный материал разбит на четыре тематических блока: «Психология управления как наука. Личность в организации» (темы лекций 1 – 5 в рабочей программе), «Психологические особенности управленческой деятельности» (темы 6 – 10), «Группа и организация как объекты управления» (темы 11 – 12), «Деловое общение» (темы 13 – 17). В состав каждого из них входит соответствующий теоретический материал, планы практических занятий и тесты для самопроверки.

Материал лекционного курса представлен в достаточно полном изложении. Тем не менее, не ставилась цель включить в содержание учебно-

методического комплекса абсолютно все необходимые студентам знания: обучающимся предоставляется возможность для самостоятельного информационного поиска. С данной целью в тексте пособия приводятся ссылки на страницы конкретных литературных источников с указанием на то, какую конкретно информацию там можно получить. Вниманию студентов предлагается список рекомендуемой литературы.

В планах практических занятий приводятся проблемные вопросы и задания для контролируемой самостоятельной работы студентов, стимулирующие студентов к самостоятельному поиску. Каждый план практического занятия сопровождается списком рекомендуемой литературы.

Знания по определённым разделам УМК можно проверить и закрепить при помощи проверочных тестов. Ответы на тестовые задания можно найти в материалах лекционного курса. Такой подход, на наш взгляд, способствует полному, а не выборочному повторению материала накануне контрольной работы или зачёта. Углублению и закреплению знаний в процессе контролируемой самостоятельной работы способствуют приведённые в пособии задачи и упражнения.

В словаре даны основные понятия, связанные с изучением психологии управления.

Пособие предназначено в первую очередь для студентов, поэтому автор посчитал необходимым привести в приложении 1 методические рекомендации, направленные на совершенствование самостоятельной работы: как слушать и конспектировать лекцию, как готовиться к практическим занятиям, дискуссии и зачёту, как работать над подготовкой реферата (сообщения), как написать эссе. Здесь же приводятся требования к рейтинговой оценке знаний студентов.

Учебно-методический комплекс рекомендуется для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент», слушателей курсов повышения квалификации, а также всех, кто интересуется психологией управления.

СОДЕРЖАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО СТАНДАРТА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ» ДЛЯ СПЕЦИАЛЬНОСТИ 1-26 02 02

Управленческие отношения. Управленческие качества персонала. Введение в дифференциальную психологию личности. Психологические методы управления. Психологический климат. Психология принятия управленческих решений. Социально-психологические характеристики группы. Диагностика личности.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ, ЕЕ МЕСТО В УЧЕБНОМ ПРОЦЕССЕ

1.1. Цель преподавания дисциплины: ознакомить студентов со спецификой проявления психологической стороны управленческих отношений; способствовать формированию системных представлений о психологических закономерностях управленческой деятельности, приобретению навыков анализа психологических причин, лежащих в основе снижения эффективности управления; помочь выработке умений руководить людьми, способности анализировать сложные деловые ситуации; овладеть эффективными приемами управленческих воздействий.

1.2. Задачи изучения дисциплины:

- дать представление об основных категориях психологии управления;
- способствовать развитию понимания психологических закономерностей управленческой деятельности;
- ознакомить с методами диагностики личности как субъекта и объекта управленческой деятельности.

1.3. Перечень дисциплин с указанием разделов, усвоение которых студентами необходимо для изучения данной дисциплины

Название дисциплины	Раздел темы
Основы психологии и педагогики	Личность Группа Общение Психические состояния Мотивация

2. ВИДЫ ЗАНЯТИЙ И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

(2006-07 уч. год)

Виды занятий, формы контроля знаний	Специальность 1-26 02 02 (дневное отделение)
Курс	2
Семестр	4
Лекции, ч	36
Зачет (семестр)	4
Практические (семинарские), ч	18

3. ЛЕКЦИОННЫЙ КУРС

Наименование разделов и тем лекций и их содержание	Кол-во часов
<i>Модуль 1. Психология управления как наука. Личность в организации</i>	
1. Психология управления как наука Психология управления как наука, ее объект, предмет, содержание. Место психологии управления в системе наук и в структуре психологического знания. Из истории психологии управления. Основные понятия психологии управления. Управление, менеджмент, руководство. Объект и субъект управления. Управленческие отношения. Основные управленческие функции. Организация	2
2. Личность в психологии управления. Мотивация трудовой деятельности Специфика изучения личности в психологии управления. Индивидуальные особенности и поведение личности в организации. Управленческие качества персонала. Типы сотрудников. Трудноуправляемые служащие. Особенности творческой личности. Понятие должности и должностного лица. Позиция личности в организации. Позиционная роль и условия успешного её выполнения. Мотивация трудовой деятельности. Понятие о мотивах и стимулах. Мотивация, ее виды. Теории мотивации. Управление мотивацией	2
3. Профессиональная адаптация Адаптация, ее этапы и критерии. Виды адаптации. Психофизиологическая, социально-психологическая и профессиональная адаптация. Профессиональная деформация. Синдром эмоционального выгорания. Карьера, её виды. Этапы карьеры. Планирование карьеры	2
4. Управление кадровыми процессами Понятие и виды кадровых процессов. Управление кадровыми процессами. Личностный потенциал работника. Оценка персонала. Профессионально важные качества личности. Профессиограмма деятельности. Профессиональный отбор. Профессиональная пригодность, компетентность. Критерии профессионализма. Аттестация кадров. Обучение, повышение квалификации	2
5. Подбор персонала Системный подход к организации подбора персонала. Стратегии подбора персонала. Планирование подбора кадров. Объявление конкурса. Вербовка кадров. Собеседование с кандидатом. Анализ поведения кандидата. Создание благоприятной деловой атмосферы. Интервью. Информация о новой работе для кандидата	2

<i>Модуль II. Психологические особенности управленческой деятельности</i>	
<p>6. Руководство и лидерство. Личностные особенности руководителя Понятия руководства и лидерства. Типы лидеров. Характеристики лидера. Теории лидерства. Стили лидерства (руководства), их эффективность. Вероятностная модель эффективности руководства по Ф. Фидлеру. Авторитет, власть. Психологические источники власти и влияния. Формы авторитета руководителя. Личность руководителя. Биографические характеристики, черты личности, способность. Менеджерские характеристики. Система ценностей. Профессионально важные качества руководителей. Организаторский потенциал. Общая способность к управленческой деятельности</p>	2
<p>7. Индивидуальная управленческая концепция Индивидуальный стиль деятельности руководителя и его формирование. Понятие индивидуальной управленческой концепции. Виды индивидуальной управленческой концепции. Стратегии управления. Эффективность руководства и её критерии. Неэффективный руководитель. Принципы создания имиджа. Выбор моделей поведения. Система самопрезентации. Критерии эффективности руководства: психологические, непсихологические</p>	2
<p>8. Структура деятельности руководителя. Функции планирования, организации, регулирования и контроля Общие характеристики менеджерского труда. Структура деятельности руководителя. Классификация функций руководителя. Ситуационно-комплексная оценка деятельности руководителя. Признаки слабого руководителя. Ошибки руководителя. Сущность <i>планирования</i>. Психологические проблемы при реализации планирования. Фактор неопределенности в планировании. Характеристики планирования. «Организаторские игры». Этапы планирования. Причины снижения эффективности планирования. Приемы коррекции ориентировочной основы планирования. Временной ресурс руководства. Причины дефицита времени. Основные правила планирования времени. Пути оптимизации организации времени. Сущность функции <i>организации</i>. Регламентирование. Нормирование, инструктирование. Влияние личностных факторов на эффективность организации. Консультирование подчиненных. Делегирование полномочий. Основные техники делегирования. Неоптимальное делегирование полномочий. Инновация. Основные этапы инновационного процесса. Социально-психологические особенности инновационного процесса. Оптимизация реализации нововведений. Сущность <i>контроля</i>. Виды контроля. Неадекватная мотивация контроля. Реализация контроля. Психологические аспекты осуществления контроля. Распорядительская деятельность. Методы <i>регулирования</i>. Социально-психологические методы управления. Принципы эффективного регулирования. Правила отдачи распоряжений. Методы воздействия, используемые в случае отказов исполнителей. Виды ориентации руководителя во взаимодействии с подчиненными. Санкции. Вознаграждение. Наказание. Принципы использования положительных подкреплений. Принципы использования негативных стимулов. «Принципы горячей плиты» Д. Мак-Грегора</p>	4

<p>9. Принятие управленческого решения Управленческие задачи. Типы управленческих задач. Управленческое решение. Этапы принятия решения. Теории принятия решений. Классификация управленческих решений. Ошибки в процессе принятия решения. Тактики решения управленческих задач. Стили мышления руководителя. Личностный профиль решений. Эвристические приемы. Техники активного мышления. Модели поведения руководителя в процессе принятия решения. Коллегиальный подход к принятию решений. Особенности групповых решений. Программированные и непрограммированные решения. Этапы рационального решения. Обратная связь. Методы организации групповой дискуссии. Формы групповых дискуссий. «Брейн-сторминг», метод синектики, метод дневников, метод Гордона, метод Дельфы, метод 635, метод голосования, метод утопических игр, метод Дельбека, метод «ринги»</p>	2
<p>10. Стресс. Регуляция эмоциональных состояний Стресс, его причины. Психическое утомление. Состояние тревожности. Фрустрация. Стрессоустойчивость. Признаки стресса. Формы реакции на стресс. Фазы стресса. Управление стрессом. Первая помощь в острой стрессовой ситуации. Причины снятия стресса. Аутотренинг. Саморегуляция психических состояний. Профилактика стресса. Принципы мудрого отношения к жизни. Детерминанты хорошего настроения</p>	2
<i>Модуль III. Группа и организация как объекты управления</i>	
<p>11. Организация и ее структура Организация, ее характеристики. Типы организаций. Цели организации. Организационная культура. Подсистемы организации: технологическая, формальная, неформальная, внеформальная. Особенности формальной и неформальной структуры организации. Факторы, влияющие на официальную структуру. Функции неформальной структуры. Система взаимоотношений в организации, ее особенности. Бюрократическая система, ее признаки (М. Вебер). Влияние структур организации на эффективность её деятельности</p>	2
<p>12. Группа в организации. Социально-психологический климат Группа в организации, ее функции. Малая группа и её виды. Социально-психологические характеристики группы. Стадии развития группы. Социальный контроль. Социальные нормы в организации, обычаи, традиции. Феномены групповой жизнедеятельности. Коллектив и его основные признаки. Понятие команды. Основные пути эффективной работы группы. Социально-психологический климат, атмосфера. Показатели климата. Удовлетворенность трудом, факторы, влияющие на удовлетворенность трудом. Элементы климата. Факторы, влияющие на климат. Благоприятный климат. Социально-психологические особенности членов организации. Сплоченность, ее влияние на продуктивность деятельности. Совместимость, ее виды. Типы коммуникативного поведения. Критерии оценки совместимости и срабатываемости. Оптимизация социально-психологического климата</p>	2

<i>Модуль IV. Деловое общение</i>	
<p>13. Коммуникация в организации. Руководитель в системе коммуникаций Общение и его структура. Понятие управленческого и делового общения. Формы и принципы управленческого общения. Коммуникация, ее основные характеристики. Виды коммуникации. Функции коммуникации. Модели коммуникационных сетей. Причины неэффективной коммуникации. Формальные и неформальные каналы коммуникации. Средства коммуникации. Нисходящие коммуникации. Восходящие коммуникации. Критерии эффективности коммуникаций. Предупреждение слухов и интриг. Руководитель в системе коммуникаций, типы руководителей. Уровни совместности руководителя и подчиненных.</p>	2
<p>14. Деловые совещания, дискуссии Проведение деловых совещаний. Способы осуществления критики. Тактика оценки деловых качеств подчиненных. Формы поведения участников на совещании. Деловые дискуссии. Этапы дискуссии. Роль ведущего. Затруднения во время выступления. Правила убеждения собеседников. Законы аргументации и убеждения. Поведение на совещании и в процессе дискуссии. Публичное выступление руководителя. Публичная речь. Этапы подготовки речи. Мотивация слушателей. Правила построения речи. Приемы привлечения и удержания внимания. Типы ораторов. Поведение аудитории</p>	2
<p>15. Деловая беседа, переговоры Деловая беседа. Структура деловой беседы. Приемы начала беседы. Установление психологического контакта. Манера общения. Факторы создания привлекательного имиджа. Самопрезентация. Типы собеседников. Проведение деловой беседы. Деловые переговоры. Тактика ведения переговоров. Типичные модели поведения участников на переговорах. Эффективные переговоры. Деструктивная переговорная тактика. Манипулятивные стратегии. Защита от манипуляций</p>	2
<p>16. Работа с корреспонденцией. Телефонные переговоры Работа с деловой корреспонденцией. Правила подготовки резолюции. Основные требования к деловому письму. Деловая переписка. Телефонные переговоры. Типичные ошибки в телефонном общении. Телефонный стресс</p>	2
<p>17. Конфликты Влияние конфликтов на функционирование организации. Причины и последствия конфликтов для организации. Условия возникновения конфликта. Структура конфликта. Динамика развития конфликта. Классификация конфликтов. Типы производственных конфликтов. Анализ конфликта. Стили конфликтного взаимодействия. Типы конфликтных личностей. Регулирование конфликта. Способы и правила разрешения конфликта. Этапы разрешения конфликта. Приёмы снятия напряжения. Умение управлять конфликтом. Способы разрешения конфликтов: арбитраж и посредничество. Модель арбитража: преимущества и недостатки, условия применения. Модель посредничества. Начало работы посредника. Беседы со сторонами конфликта. Подготовка к переговорам. Начало переговоров. Обсуждение проблемы. Поведение посредника. Заключение соглашения. Трудности в работе посредника</p>	2
Итого	36

4. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Наименование разделов и тем практических занятий и их содержание	Кол-во часов
<p>1. Психология управления как наука. Личность в организации. Мотивация трудовой деятельности</p> <p>Предмет, цели, задачи психологии управления. Содержание курса, история развития науки, основные понятия.</p> <p>Поведение личности в организации, типы сотрудников, понятие должности, ролевые отношения. Понятие мотивации, ее виды, теории мотивации, управление мотивацией. <i>Диагностика мотивации достижения успеха</i></p>	2
<p>2. Профессиональная адаптация. Управление кадровыми процессами в организации</p> <p>Понятие адаптации, ее виды. <i>Диагностика адаптивных способностей.</i></p> <p>Профессиональный тип личности. Карьера и её планирование.</p> <p>Виды кадровых процессов. Оценка персонала. Профессиограмма. Аттестация</p>	2
<p>3. Особенности подбора персонала</p> <p>Стратегии подбора персонала, планирование кадров. Собеседование с кандидатом. <i>Деловая игра: проведение интервью с кандидатом</i></p>	2
<p>4. Личность руководителя, индивидуальная управленческая концепция.</p> <p>Характеристики личности руководителя. Профессионально-важные качества руководителя. Авторитет. Власть. Лидерство.</p> <p><i>Диагностика личностных особенностей руководителя (коммуникативных и организаторских способностей, самооценки, черт личности).</i></p> <p>Индивидуальный стиль деятельности руководителя, индивидуальная управленческая концепция</p>	2
<p>5. Основные управленческие функции</p> <p>Сущность планирования, характеристики и этапы планирования, регламентирование, нормирование, инструктирование. <i>Проведение «организационных игр».</i> Распорядительская деятельность. Методы регулирования. Вознаграждение, наказание. Сущность и виды контроля.</p>	2
<p>6. Принятие управленческого решения</p> <p>Управленческие задачи, их типы, этапы принятия решения, теории принятия решения.</p> <p>Коллегиальный подход к принятию решений, особенности групповых решений. Формы групповых дискуссий</p>	2

<p>7. Организация, группа в организации. Социально-психологический климат Характеристики и типы организаций. Цели организаций. Система взаимоотношений и типология групп в организации. <i>Социометрия и референтометрия как методы диагностики межличностных отношений в группе.</i> Социальные нормы. Конформизм. Социальная фасилитация и социальная ингибция. Понятие социально-психологического климата. Сплоченность, совместимость, ее виды</p>	2
<p>8. Особенности делового общения Основные характеристики коммуникации, виды, функции. Модели коммуникационных сетей, средства коммуникации. Деловые беседы и переговоры. Проведение переговоров. Тактика и стратегия ведения переговоров. Приёмы защиты от манипуляций. Работа с деловой корреспонденцией. Правила подготовки резолюции. Основные требования к деловому письму. Деловая переписка. Телефонные переговоры. Типичные ошибки в телефонном общении. Телефонный стресс</p>	2
<p>9. Управление конфликтами Причины и последствия конфликтов. Структура, динамика, анализ конфликта, регулирование и способы разрешения. <i>Диагностика стратегии поведения в конфликтной ситуации (тест К. Томаса).</i> <i>Анализ конфликтных ситуаций</i></p>	2
Итого	18

Модуль I. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАУКА. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Психология управления как наука

Основные понятия: *организация, социальное управление, субъект управления, объект управления, управленческие отношения, основные управленческие функции.*

1.1. Управление как социальный феномен.

1.2. Основные этапы развития психологии управления как науки.

1.3. Объект, предмет и содержание психологии управления. Связи с другими науками.

1.1. Управление как социальный феномен

Управление существует столько же времени, сколько существуют люди. То, что практика управления развивалась в древности, подтверждают исторические факты. Например, на глиняных таблицах, сделанных в древнем Шумере (II тыс. до н.э.), обнаруживаются сведения о коммерческих сделках. Тем не менее, до начала XX века управление не считалось самостоятельной областью научного исследования.

В 1911 году выходит в свет книга американского инженера Фредерика Уинслера Тейлора «Менеджмент, или управление фабрикой», в которой были изложены основные принципы управленческого труда. Ф. Тейлор считается отцом «научной организации труда», классиком менеджмента.

В дальнейшем французский инженер Анри Файоль, автор книги «Основы менеджмента», изданной в 20-е годы XX века, создал последовательную систему принципов менеджмента и впервые применил их к деятельности руководителей высшего звена управления. Он первым выделил психологические факторы производительности труда, среди которых власть, единство руководства, подчинение личных интересов общим, инициатива, корпоративный дух предприятия и другие¹. Благодаря А. Файолю управление стало признаваться самостоятельной и специфической деятельностью людей, вследствие чего возникла новая отрасль науки – психология управления.

Прежде чем приступить к изучению психологии управления, охарактеризуем основные понятия этой науки.

¹ 14 принципов управления по А. Файолю: см. Розанова В.А. Психология управления. – М., 1999. – С. 20 – 21.

Организация – форма объединения группы людей (двух и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели или целей и упорядочения совместной деятельности. *Элементы организации*: наличие не менее двух человек, единство цели, совместный труд.

Формальная организация имеет административно-юридический статус и ставит индивида в зависимость от обезличенных функциональных связей и норм поведения.

Неформальная организация – это общность людей, сплачиваемая личным выбором и непосредственными внедолжностными контактами. Она может возникнуть как в рамках формальной организации, так и вне её.

Собственно управление – целенаправленное воздействие на определённый объект. Руководство и управление – это близкие, но не тождественные понятия. *Управлять* – означает воздействовать на людей и технологические процессы, *руководить* – означает воздействовать только на людей.

Социальное управление – непрерывный процесс воздействия руководителя (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления) по организации и координации их совместной деятельности для достижения наилучших результатов.

Субъект управления – носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на объект управления. В качестве субъекта управления могут выступать индивид или группа.

Объект управления – часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объект и субъект управления в совокупности образуют *систему управления*.

Управленческие отношения – сложные отношения людей, различных организаций, возникающие в процессе осуществления управленческих функций на основе общих принципов управления. Система управленческих отношений опирается на два социально-психологических феномена: собственно управление и подчинение.

Подчинение – восприимчивость и подверженность целенаправленному субъекту воздействия. Выделяют три типа подчинения: строптивное, равнодушное и инициативное².

² См.: Урбанович А.А. Психология управления. – Мн.: Харвест, 2002. – С. 8 – 9.

Основные управленческие функции – это относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие реализовать управленческое воздействие (в настоящее время – функции *организации, планирования, регулирования, контроля*).

Менеджер – специалист по управлению, занимающийся организацией работы группы людей на основе специальных методик и процедур³. Это руководитель, прошедший специальную подготовку, представитель особой профессии⁴.

☉ *Кто может – делает, кто не может – учит, кто не может учить – управляет.*

Закон Менкена с дополнением Мартина

1.2. Основные этапы развития психологии управления как науки:

1. Возникновение и развитие *«классической теории научного менеджмента»* (начало XX века – конец 20-х годов XX века): концепции «научного управления» Ф. Тейлора, «идеальной бюрократии» М. Вебера, «науки администрирования» А. Файоля.

2. Возникновение и развитие *доктрины «человеческих отношений»* (30 – 40-е годы XX века): учёт «человеческого фактора», рекомендации по совершенствованию человеческих отношений.

3. Возникновение и развитие современных теорий управления (50-е годы XX века – настоящее время). Появление ряда научных подходов: *системного, ситуационного, эмпирического, количественного*).

На рубеже веков психология управления переживает особенно интенсивное развитие. Для данного периода характерен ряд черт:

- прикладной характер разрабатываемых проблем;
- интеграция психолого-педагогического знания;
- главное внимание уделяется рассмотрению особенностей управления в сфере бизнеса и деловых отношений⁵.

³ Отличия менеджера от лидера. См. Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко и др.; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск, 1997. –С. 30 – 31.

⁴ Психологические требования к квалифицированному менеджеру. См.: Мещерякова Е.В. Психология управления. – Мн., 2005. – С. 8.

⁵ Подробнее о развитии психологии управления как науки см., например: Урбанович А.А. Психология управления. – Мн., 2002. – С. 13 – 16.

1.3. Объект, предмет и содержание психологии управления. Связи с другими науками

По поводу *объекта* психологии управления существуют две точки зрения:

- системы «человек – техника» и «человек – человек», рассматриваемые с точки зрения оптимизации управления ими;
- только система «человек – человек», рассматриваемая с точки зрения оптимизации управления ею.

В определении объекта психологии управления мы будем придерживаться второй позиции.

Предмет психологии управления – психологические аспекты управленческих отношений, т.е. психологические аспекты процесса руководства различными видами совместной деятельности и межличностными отношениям в организациях.

Содержание психологии управления.

1. Личность как объект управления (индивидуальные особенности, мотивация, подбор персонала).
2. Группа как объект управления (виды групп, формальная и неформальная структура, социально-психологический климат).
3. Личность как субъект управления (индивидуальные особенности; регуляция эмоциональных состояний).
4. Управленческие функции (особенности реализации функций организации, планирования, регулирования, контроля).
5. Деловое общение (проблемы коммуникации; публичное выступление, переговоры, беседы, дискуссии; конфликты).

Психология управления *связана* с общей психологией, менеджментом, педагогикой, этикой, эстетикой, физиологией, социологией, философией.

Психология управления имеет и *другие названия*: психология менеджмента, психология социального управления (в странах постсоветского пространства); организационная психология, психологическая организация (за рубежом).

Итак, психология управления является достаточно новой, однако весьма актуальной для настоящего времени областью научного знания. Она изучает психологические аспекты управленческих отношений в рамках системы «человек – человек». К основным понятиям психологии управления относятся организация, социальное управление, субъект управления, объект управления, управленческие отношения, основные управленческие функции.

2. Личность в психологии управления. Мотивация трудовой деятельности

Основные понятия: *личность, структура личности, характер, темперамент, способности, самосознание; должность, компетенция, санкции, роль; мотивация, мотивы.*

2.1. Понятие личности. Специфика изучения личности в психологии управления.

2.2. Индивидуальные особенности личности и их влияние на поведение личности в организации.

2.3. Должность и позиционная роль. Условия успешного выполнения позиционной роли.

2.4. Понятие мотивации. Методы стимулирования.

2.5. Теории мотивации.

2.1. Понятие личности. Специфика изучения личности в психологии управления

Для всестороннего анализа личности необходимо разграничить ряд понятий – «человек», «индивид», «личность» и «индивидуальность». *Человек* – это родовое понятие, указывающее на принадлежность к человеческому роду. Человек представляет собой единство биологического и социального: как существо биологическое, он подчиняется биологическим и физиологическим законам; как существо социальное – он часть социума и продукт общественного развития. Факт принадлежности к человеческому роду зафиксирован в понятии *индивид*. Любой человек является индивидом. Но, появившись на свет как индивид, человек приобретает особое социальное качество, становится личностью. Понятие *личность* отражает общественную сущность человека и выражает отнесённость человека к определённому обществу, определённой исторической эпохе, культуре. ***Личностью*** в психологии называется системное (социальное) качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и общении и характеризующее меру представленности в индивиде общественных отношений. Личность каждого человека наделена присущим только ей своеобразием психических особенностей, составляющих своеобразие человека, его отличие от других – иными словами, образующих его *индивидуальность*. Индивидуальность проявляется в чертах темперамента, характера, в преобладающих интересах, в способностях, в индивидуальном стиле деятельности.

Понятие «личность» на Востоке и на Западе трактуется по-разному. В настоящее время западная личность – это, прежде всего, индивидуальность, как бы стоящая над обществом, а идеал восточной личности – человек, добровольно отдающий себя служению обществу.

Рассмотрим далее, какова специфика рассмотрения личности близкими к психологии управления дисциплинами. *Социология* изучает личность не как индивидуальность, а как социальный тип. Она обращается к проблеме личности через призму общественных отношений, которые строятся на основе определённого положения, занимаемого каждым в системе социально заданных функций и ролей. *Общая психология* изучает личность как конкретного человека во всем своеобразии и неповторимости личностных качеств. Для *социальной* психологии главным в исследовании личности является результат, получаемый от взаимоотношений личности с конкретной группой. *Психологию управления* интересует, как те или иные типологические особенности личности сказываются на участии личности в сфере управленческих отношений. Кроме этого, психология управления рассматривает проявления личности в организации, её интересует результат, получаемый от многообразия отношений личности в организации. Главное внимание сосредоточивается при этом на проблеме мотивации личности к успешной деятельности в интересах организации. Особое внимание акцентируется на личности руководителя и тех личностных качествах, которые необходимы для эффективного руководства.

Структура личности – целостное системное образование, совокупность социально значимых психических свойств, отношений и действий индивида, сложившиеся в процессе онтогенеза и определяющие его поведение как поведение сознательного субъекта деятельности и общения.

В структуре личности выделяют следующие компоненты:

- психические процессы как динамические моменты психического (познавательные, эмоциональные, волевые);
- психические состояния как характеристика психической активности человека в определённых условиях (положительные – способствующие эффективной деятельности, отрицательные – затрудняющие решение задач);
- психические образования как продукты психической активности человека (знания, умения, навыки, опыт);
- психические свойства как устойчивые особенности личности.

Среди них выделяют:

- самосознание – осознание человеком себя и своего места в мире («Что такое Я?»);

- темперамент – природно обусловленная совокупность динамических проявлений психики, протекания психических процессов («Как человек проявляет себя в поведении и деятельности?»);
- характер – совокупность устойчивых индивидуальных особенностей, проявляющихся в общении, поведении, деятельности («Как человек относится к себе, к окружающим, к делу?»);
- способности – особенности человека, позволяющие ему успешно справляться с тем или иным видом деятельности («Что может человек?»);
- направленность – совокупность устойчивых мотивов, целей, потребностей, идеалов, установок, убеждений («Чего хочет человек? К чему он стремится?»).

2.2. Индивидуальные особенности личности и их влияние на поведение личности в организации

Одной из наиболее важных индивидуально-типологических особенностей подчинённых является **темперамент**. Со времён античных врачей Гиппократ и Гален известны четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик. На основе темперамента складывается *индивидуальный стиль деятельности* человека – обусловленная типологическими особенностями система способов, которая складывается у человека, стремящегося к наилучшему осуществлению ~~Десять заповедей~~ *Десяти заповедей*: «Ни минуты покоя». Его достоинства: энергичность, увлечённость, страстность, целеустремлённость, подвижность, незлопамятность; отрицательные черты – несдержанность, конфликтность, вспыльчивость, агрессивность. Для холерика в наибольшей степени подходит работа без излишней мелочной регламентации и шаблонов, допускающая импровизацию. В отношении с ним недопустима резкость, несдержанность. Любой его поступок должен быть требовательно и справедливо оценен.

В отношении с *сангвиником* нужно руководствоваться принципом «Доверяй, но проверяй». Положительными его качествами являются жизнерадостность, общительность, подвижность, отрицательными – зазнайство, разбросанность, легкомыслие, необязательность. Подходит подвижная работа со сменой деятельности и ритма. Перед ним нужно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Сангвиник требует детального и частого контроля над деятельностью.

Ведущим принципом во взаимоотношениях с *флегматиком* является принцип: «Не торопи!». Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надёжность, устойчивость в условиях экстремальных воздействий, педантизм, подчёркнутая аккуратность. Вместе с тем для него характерна медлительность, иногда безразличие к эмоциональной стороне жизни. Для флегматика оптимальна работа, требующая медленных и плавных движений, стереотипных действий, порядка и пунктуальности. Его нельзя быстро переключать с одной работы на другую. Требует систематического внимания, но без понукания.

В отношениях с *меланхоликом* главный принцип: « Не навреди!». Его отличают высокая чувствительность, человечность, доброжелательность, мягкость, способность к сочувствию. Однако для него характерны следующие черты: невысокая работоспособность, мнительность, ранимость, замкнутость. Меланхолик лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий, в которой экстремальность сводится к минимуму. В отношениях с ним недопустимы не только резкость, но и повышенный тон, ирония. О проступке с меланхоликом лучше поговорить наедине. Положительно скажется на отношении к работе своевременная похвала за успехи, решительность, волю.

Важнейшими свойствами темперамента являются *интроверсия* и *экстраверсия*. Эти понятия были введены К. Юнгом для обозначения двух противоположных типов личности. Экстраверсия – обращённость наружу, тенденция направлять свою энергию вовне. Экстравертам свойственны общительность, социальная адаптивность, инициативность, гибкость поведения. Интроверсия – обращённость внутрь. Интровертам присуща фиксация интересов личности на явлениях собственного внутреннего мира, необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, трудности в социальной адаптации. К экстравертированному типу относят холерика и сангвиника, к интровертированному – флегматика и меланхолика.

Характер – это совокупность устойчивых индивидуальных свойств личности, проявляющаяся в поведении и поступках. Под чертами характера понимают индивидуальные привычные формы поведения человека, в которых реализуется его отношение к действительности.

Черты характера могут быть выражены в различной степени. Чрезмерная выраженность отдельных черт характера и их сочетаний рассматривается как *акцентуация* характера. Это не патология, а крайние варианты нормы. Акцентуация представляет собой определённое «слабое звено»

характера, нарушение которого способствует однотипным конфликтам с её носителем. Чтобы избежать неправильных поступков, излишних нагрузок и осложнений в работе и общении, необходимо учитывать особенности характера сотрудников и знать слабости собственного характера⁶ (см. прил. 2).

Одной из применяемых в повседневной жизни психологических классификаций является *типология Хейманса – Ле Сенна*, в которой характер рассматривается как совокупность трёх составных частей: эмоциональности, активности и первичности-вторичности.

Эмоциональность (обозначаемая как «Э+» или «Э–») характеризует то, насколько легко данная ситуация вызывает у человека эмоциональное состояние (эмоцию или чувство).

Активность («А+» или «А–») – это потребность в действии, в осуществлении плана или замысла.

Первичность и *вторичность* (обозначаемые «П» или «В») зависят от того, насколько длительное влияние оказывают на нас мнения, чувства и цели, которые мы преследуем. *Вторичные* люди долго остаются под впечатлением пережитого, не скоро забывают нанесённую им обиду, испытывают волнение при воспоминании об удаче. Они редко сердятся, но гнев их бывает страшен. Они упорны, терпеливы, постоянны в своих убеждениях, им трудно навязать новую точку зрения. *Первичные* люди, напротив, не долго остаются под впечатлением пережитого. Они непрерывно «разряжают» свои эмоции. Такие люди живут настоящим, поэтому легко приспосабливаются к новой обстановке. Они быстро отказываются от своей цели или идеи, не любят упорного труда.

Различные комбинации приведённых качеств дают следующие типы:

1. Э+, А–, П – *нервный*. Такого человека следует держать в рамках, указывать, как и что делать и не бояться идти с ним на столкновение, так как он легко идёт на примирение. Плохо переносит монотонный труд.

2. Э+, А–, В – *сентиментальный*. С таким человеком нужно вести себя с большой осторожностью. Грубое обращение – лучший способ заставить его замкнуться в себе. В разговоре с ним нужно быть справедливым. Необходимо постоянно обращаться к его чувствам и показывать, что с ним считаются. Он достаточно трудолюбив, но решения принимает с трудом.

3. Э+, А+, П – *очень деятельный, бурный*. Отличается большой силой, отвагой, предприимчивостью. Подобного человека не пугают препятствия: благодаря своей изобретательности, он умеет их обходить. Охотно

⁶ Типы исполнителей описаны в книге: Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов-на Дону, 1997. – С. 25 – 27. Особенности творческой личности – С. 26 – 27.

участвует в общем деле и выполняет всё, что требуется. Способен взяться за работу «засучив рукава», но нужно постоянно поддерживать его интерес к ней. Такому человеку следует поручать работу, которая должна быть выполнена без промедления. При этом не следует забывать о том, что он легко отвлекается.

4. Э+, А+, В – *страстный*. Это человек одной идеи, который отдаётся работе со всей страстью. Любит порядок, его реакции решительные, но не взрывные. Ум быстр и надёжен. Удачу переживает тихо и скромно. Не любит менять убеждений. При назначении на руководящую должность следует предварительно удостовериться, что его позиция не расходится с мнением начальства. Не следует поручать одно и то же дело двум людям того же типа – они вряд ли придут к согласию.

5. Э-, А+, П – *сангвиник*. Такой человек весьма практичен, легко и быстро адаптируется, весьма оптимистичен. Это делец. Он спокоен и смел. Его ум широк, он склонен к обобщениям, но любит точность, основательность и объективность. Его рассудок ясен и открыт для любых проблем. К порученному делу относится с большой ответственностью.

6. Э-, А+, В – *флегматик*. Подобный человек холоден и исключительно спокоен. Не склонен к товариществу и предпочитает одиночество; неразговорчив и сводит беседу к выяснению главного. В работе любит порядок и выполняет её методично и спокойно. Не боится работать с полной отдачей, но лишь тогда, когда это ему выгодно. Убедить его можно только с помощью обоснованной аргументации. Флегматика лучше всего использовать на стадии проектирования работы и в подготовительный период. Здесь очень полезными оказываются его организаторские способности, спокойствие и уравновешенность.

7. Э-, А-, П – *аморфный*. Такой человек очень инертен, никогда не делает больше того, что ему приказано. С готовностью откладывает на завтра то, что можно было сделать сегодня. Его поступки лишены элементарной пунктуальности.

8. Э-, А-, В – *апатичный*. Безразличен ко всему, что делает. Способен удовлетворительно выполнять повседневную работу, требующую определённого порядка. Всегда в ровном расположении духа, получает удовольствие от одиночества. Лица с подобным характером наименее услужливы и наиболее безразличны к другим.

Это всё так называемые «чистые» типы, редко встречающиеся в действительности. Тем не менее, ориентируясь на них, легче определить, как поведёт себя тот или иной человек.

Важнейшей характеристикой, определяющей ролевое поведение личности, является **самосознание** – специфическая форма сознания личности, проявляющаяся в характере знания себя, в отношении к себе и в способности управлять своим поведением. Уровень самосознания проявляется в точности самооценки.

Самооценка может быть адекватной (соответствующей реальному положению дел) или неадекватной (завышенной или заниженной). *Адекватная* самооценка предполагает уверенность в себе, рациональное распределение сил, эффективность в работе, максимальное использование личностного потенциала. Для человека с *заниженной* самооценкой характерны чувство неполноценности, невозможность полно использовать свои возможности, сомнение в себе, боязнь ответственной работы, замкнутость. Человека с *завышенной самооценкой* отличают легкомыслие, хвастовство, он за всё берётся, однако в случае неудачи ссылается на «независящие внешние причины». Руководителю необходимо иметь высокую (но не завышенную!) самооценку, отражающую реальный уровень его компетентности.

Желаемый уровень самооценки, определяющий степень трудности цели, которую индивид ставит перед собой, называется **уровнем притязаний** (УП). Он зависит от следующих факторов: возраста (снижается после 40 лет), пола (у мужчин выше к размеру заработка, у женщин – к условиям труда); образования (чем выше уровень последнего, тем выше уровень притязаний); социального положения родителей (чуть выше, чем у родителей в отношении работы); социального статуса (чем выше статус, тем выше УП в отношении достижений, чем ниже статус, тем выше УП в отношении зарплаты). На уровень притязаний влияют также прошлый опыт, степень интернализации⁷ социальной роли, стандарты успеха, индивидуальные особенности личности. Уровень притязаний определяет те цели, на которые человек считает себя способным.

Обобщённая самооценка отражена в понятии «самоуважение». Его уровень определяется по формуле: самоуважение = успех/притязания. Очевидно, что повышению самоуважения способствуют как достижение успеха, так и снижение уровня притязаний.

Способности – индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого, определяющие успешность выполнения деятельности или ряда деятельностей, не сводимые к знаниям, умениям и навыкам, но обуславливающие лёгкость и быстроту обучения новым способам и приёмам деятельности. К основным признакам наличия способно-

⁷ Интернализация – в данном контексте «усвоение».

стей относятся успешность выполнения деятельности; оригинальность продуктов и способов деятельности; динамика освоения знаний, умений и навыков, цена успеха; заинтересованность деятельностью; способность к переносу знаний, умений и навыков в новую область; помехоустойчивость.

По отношению к деятельности выделяют *общие* и *специальные* способности. Общие способности «задействованы» в широком спектре деятельностей (интеллект, креативность⁸, обучаемость), специальные – способствуют успеху в конкретном виде деятельности (например, лингвистические, коммуникативные, организаторские).

Направленность личности – устойчивая устремлённость, ориентированность мыслей, чувств, желаний, поступков человека, которая является следствием доминирования определённых (главных, ведущих) мотиваций. В структуру направленности входят потребности, мотивы, стремления, интересы, идеалы, убеждения. Выделяют три вида направленности:

– *коллективистская* – ориентация на совместную деятельность, на социальное одобрение;

– *деловая* – ориентация на деловое сотрудничество, заинтересованность в решении деловых проблем;

– *личная* – ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, на достижение высокого личного статуса в организации.

☺ *Человек на самом деле подобен дроби: в знаменателе – то, что он о себе думает, в числителе – то, что он есть на самом деле. Чем больше знаменатель, тем меньше дробь.*

Л. Н. Толстой

2.3. Должность и позиционная роль. Условия успешного выполнения позиционной роли

Поведение личности в организации обусловлено как личностными особенностями сотрудника, его целями и ценностями, так и тем положением, которое он занимает в организации. Позиция индивида в организации характеризуется понятиями «должность», «компетенция», «ответственность», «роль».

Должность – первичное структурное образование аппарата управления, характеризующееся составом, содержанием функций, необходимых для достижения целей систем управления. Характеризуется наличием определённой *компетенции*.

⁸ Креативность – общая способность к творчеству.

Компетенция – совокупность полномочий, прав, обязанностей, которыми наделено должностное лицо (она зависит от статуса и определяет степень *ответственности*).

Ответственность закрепляется в соответствующих правовых актах: законах, нормативных документах и т.д.

При ненадлежащем исполнении обязанностей следует дисциплинарная, материальная или уголовная ответственность, т.е. используются соответствующие *санкции*.

Санкции – часть юридической нормы, указывающая на те меры принуждения, которые могут применяться при нарушении данной нормы.

Нормативно закреплённый, ожидаемый от работника стандарт поведения, который определён его позицией во взаимодействии, называется **ролью**.

Можно выделить следующие категории ролей. *Статусные* роли максимально фиксированы, неизменяемы (пол, национальная принадлежность). *Ситуационные* роли кратковременны, изменчивы, диктуются конкретными ситуациями («критик» в ситуации «мозгового штурма»). *Позиционные роли* среднефиксированы и связаны с профессиональным разделением труда (ранги, категории, степени). Позиционная роль в организации обусловлена организационно-техническими требованиями и социальными особенностями производства.

Структура позиционной роли включает ролевые предписания, ролевые ожидания, ролевое поведение, оценку ролевого поведения, санкции в случае неисполнения роли.

Условия успешного исполнения позиционных ролей:

- информирование (знание и понимание официальных предписаний);
- установка (социально-психологическая готовность принять данную роль);
- интернализация (создание условий для усвоения и выполнения роли);
- воздействие на самосознание и самооценку работника;
- соответствие личностным особенностям;
- мотивация.

2.4. Понятие мотивации. Методы стимулирования

Понятие мотивации употребляется в двух значениях:

- система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направленность поведения человека; структурными компонентами мотивации являются *потребности, мотивы, интересы и цели*;

– процесс, обеспечивающий поведенческую активность на определённом уровне, процесс создания мотивов (*мотивирование*), побуждающий для достижения определённых целей (личных или организации). Под *мотивами* в этом случае понимают активные движущие силы, определяющие поведение человека.

Субъект управления может воздействовать на работника либо принуждая его силой, либо предоставляя какие-то блага. В связи с этим в психологии различают мотивацию двух видов – положительную и отрицательную⁹. К *отрицательной мотивации* относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. Следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности.

Положительная мотивация – это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана с проявлением положительных эмоций и чувств, например, с одобрением тех, с кем трудится человек.

Мотивировать людей – означает затронуть их важные интересы, создать условия для реализации в процессе жизнедеятельности. Для этого человек должен быть знаком с успехами, иметь возможность реализовать себя в труде, ощущать свою значимость.

Существуют четыре системы *методов улучшения мотивации работников и повышения результативности труда*:

- экономические методы (сдельная или повременная оплата, премии, плата за обучение, оплата жилья, программы оздоровления и т.д.);
- целевой метод (постановка конкретных, чётких, ясных и достаточно трудных целей);
- проектирование работ (разделение труда) и перепроектирование работ (расширение работы или обогащение труда);
- метод соучастия и вовлечения работников¹⁰.

К методам регулирования индивидуальной мотивации руководителя относятся следующие.

⁹Кабаченко Т.С. Психология управления. – М., 2000. – 384 с.

¹⁰ Более подробно ознакомиться с теориями мотивации и методами стимулирования можно в книге: Кричевский Р.Л.. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М., 1996. – С. 307 – 337; Розанова В.А. Психология управления. – М., 1999. – С. 85 – 102.

1. Проведение специальных организационных мероприятий:
 - систематическая проверка срока работы персонала на одной должности и управляемое горизонтальное перемещение по службе с интервалом в 5 – 7 лет;
 - обогащение содержания работы и расширение её рамок;
 - активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм;
 - систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода;
 - реализация новых форм организационного взаимодействия (неформальное общение администрации и персонала, управление путём «хождения повсюду»).
2. Рекомендации по повышению индивидуальной мотивации:
 - стремитесь к цели, но живите сегодняшним днём;
 - помните: организации и люди развиваются с помощью кризисов;
 - помните: мотивация к работе – лишь часть мотивации к жизни, поэтому не следует становиться «трудоголиком».

2.5. Теории мотивации

Теории мотивации основаны:

- *содержательные* – на идентификации внутренних побуждений (потребностей), заставляющих людей действовать определённым образом (теории А. Маслоу, Д. Мак-Клеланда, Ф. Герцберга, Ф. Тейлора, Д. Мак-Грегора, Оучи);
- *процессуальные* – на том, как ведут себя люди с учётом их воспитания и познаний (теория ожидания В. Врума, теория справедливости).

Основные теории мотивации представлены в табл. 1.

Таблица 1

Теории мотивации

Название и автор теории	Краткое содержание теории
«Пирамида потребностей» (А. Маслоу)	Потребности представлены в виде иерархической пирамиды (начиная с физиологических, заканчивая потребностью в самоактуализации). Следующая ступень мотивационной структуры приобретает значение только тогда, когда потребности предыдущих ступеней реализованы
Теория Д. Мак-Клеланда	Людам присущи три типа потребностей: власти, успеха, причастности. Подход к мотивированию определяется преобладанием какой-либо из потребностей у конкретного работника

Теория Х (Ф. Тейлор)	«Средний человек» испытывает отвращение к труду, нуждается в принуждении, контроле, руководстве, стремится избегать ответственности и больше всего думает о собственной безопасности
Теория У (Д. Мак-Грегор)	«Средний человек» не испытывает отвращения к работе; потребность в труде – его естественная потребность; он побуждается к выполнению целей организации прежде всего позитивными стимулами; способен к проявлению воображения, изобретательности и творчества
Теория Z (Оучи)	Главный фактор, побуждающий человека к труду, – ориентация на группу
«Мотивационно-гигиеническая теория» (Ф. Герцберг)	На неудовлетворенность трудом влияют внешние, «гигиенические» факторы (зарплата, условия труда, политика компании), на удовлетворённость – внутренние, мотивационные факторы (достижения в работе, интерес к ней, признание)
Теория ожиданий (В. Врум)	Важность взаимосвязей: затраты труда – результаты – вознаграждение – валентность (удовлетворённость вознаграждением)
Теория справедливости	Соотношение полученного вознаграждения с затраченными усилиями и с тем, что имеют другие люди, выполняющие аналогичную работу

Итак, специфика изучения личности в психологии управления состоит в том, что личность изучается в сфере управленческих отношений, в рамках организации. Главное внимание при этом уделяется следующим вопросам:

- проблеме влияния типологических особенностей личности на её участие в сфере управленческих отношений;
- проблеме мотивации личности к успешной деятельности в интересах организации.

Среди индивидуально-типологических особенностей личности наиболее сильное влияние на её деятельность и поведение в организации оказывают темперамент, характер, способности, направленность личности и особенности самосознания.

Поведение личности в организации обусловлено не только личностными особенностями, но и тем положением, которое она там занимает. Позиция личности в организации характеризуется такими понятиями, как «должность», «компетенция», «позиционная роль».

В психологии понятие мотивации рассматривается чаще всего как мотивирование – процесс, обеспечивающий поведенческую активность на определённом уровне, процесс создания мотивов. Существуют четыре

группы методов мотивирования работников: экономические, целевые, проектирование и перепроектирование работ, соучастия и вовлечения работников. Теории мотивации подразделяются на содержательные и процессуальные. К первым из них относят теории А. Маслоу, Д. Мак-Клеланда, Ф. Герцберга, Ф. Тейлора, Д. Мак-Грегора, Оучи, ко вторым – теорию ожидания В. Врума, теорию справедливости.

☉ *Решение сложной задачи поручайте ленивому сотруднику: он найдёт более лёгкий путь.*

Закон Хлейда

3. Профессиональная адаптация

Основные понятия: адаптация, адаптивность; профессиональная деформация; карьера.

3.1. Понятие адаптации, её этапы.

3.2. Профессиональная адаптация.

3.3. Профессиональная деформация. Синдром эмоционального выгорания.

3.4. Карьера, виды карьерных ориентаций.

3.1. Понятие адаптации, её этапы

Каждый человек, вступающий в новую для себя организацию, проходит более или менее длительный процесс адаптации. Эффективная адаптация является предпосылкой к успешной профессиональной деятельности.

Адаптация – процесс и результат приспособления личности к условиям труда. В процессе *психофизиологической* адаптации происходит освоение всех условий, оказывающих различные психофизиологические воздействия на подчинённого в процессе нахождения его в организации. К этим условиям, в частности, можно отнести физические и психические нагрузки, уровень стрессогенности конкретной деятельности, эргономические условия овладения специальностью. В ходе *социально-психологической* адаптации происходит включение подчинённого в систему взаимоотношений организации с её традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В процессе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и неформальных отношений, микрогруппах, социальных позициях отдельных членов организации¹¹.

¹¹ Этапы социально-психологической адаптации, а также её особенности представлены в книге: Урбанович А.А. Психология управления. – Мн, 2002. – С. 104 – 107.

Этапы адаптации:

1. *Подготовительный*. Человек, зная о предстоящих изменениях, накапливает информацию о среде его предстоящего обитания и условиях предстоящей деятельности.

2. *Этап острых психических реакций входа* (первичная дезадаптация). Личность начинает испытывать влияние психогенных факторов изменённых условий существования. Отмечается состояние дезадаптации:

а) как необходимый элемент процесса адаптации (человек, изменяя себя, приспособливается);

б) как достаточно устойчивое психическое состояние, выражающееся в неадекватном реагировании и поведении личности. В этом случае наблюдаются два типа дезадаптивного поведения: внешняя агрессия и аутоагрессия (самообвинение).

3. *Этап стартового психического напряжения*. Состояние внутренней мобилизации.

4. *Этап завершающего психического напряжения*. Подготовка психики к возвращению старых режимов функционирования, приспособление к новым условиям, моделируемым сознанием личности. Вновь появляются симптомы тревожности, напоминающие симптомы томительного ожидания.

5. *Этап острых психических ощущений выхода*. Эйфория, чувство преодоления социальных ограничений, свободы, неограниченных возможностей.

Адаптация зависит от адаптивных способностей (*адаптивности*) – индивидуально-психологических особенностей личности, позволяющих эффективно приспособиться к среде без чрезмерного нервно-психического напряжения (общительность, ответственность, толерантность).

Адаптацию можно наблюдать по следующим критериям:

– внешним (адекватности и нормативности поведения);

– внутренним (положительные эмоции, внутренняя гармония) Учёт данных критериев позволяет выделить четыре вида адаптации (рис. 1).



Рис. 1. Виды адаптации

Важными факторами, улучшающими психическую адаптацию в коллективах, являются социальная сплочённость, способность строить межличностные отношения, возможность открытой коммуникации.

3.2. Профессиональная адаптация¹²

Профессиональная адаптация характеризуется раскрытием и освоением возможностей подчинённого как конкретного специалиста, формированием положительного отношения к своей деятельности. Важным критерием адаптированности личности в организации является приобретение индивидуального стиля деятельности, который является результатом приспособления врождённых свойств нервной системы и особенностей организма человека к условиям выполняемой деятельности. Субъективным показателем адаптации является удовлетворённость выполняемой работой.

К основным условиям, обеспечивающим эффективное управление процессом адаптации новичков, относят¹³:

- дифференцированный подход к распределению новичков по подразделениям организации;
- объективность деловой оценки новичков;
- престиж и привлекательность специальности, подразделения, организации в целом;
- организация жизнедеятельности, позволяющей реализовывать мотивационные установки новичков;
- гибкость и эффективность системы обучения;
- благоприятный социально-психологический климат и взаимоотношения, сложившиеся в данном коллективе;
- всемерный учёт личностных свойств адаптирующегося подчинённого, связанных с его индивидуальными особенностями;
- наличие эффективной системы введения в специальность новичков.

Адаптация специалистов к профессиональной деятельности является одним из компонентов формирования профессиональной пригодности. Помощь молодому специалисту в адаптации включает следующие мероприятия:

- создание благоприятной психологической обстановки при приёме в трудовой коллектив;
- знакомство с историей предприятия, с его достижениями;
- информирование о производственных задачах, режиме труда, должностных обязанностях;

¹² Об адаптации начинающего руководителя к новой должности см.: Иосефович Н. Ты – босс. – М., 1995. – С. 12 – 94.

¹³ См.: Урбанович А.А. Психология управления: Учеб. пособие. – Мн.: Харвест, 2002. – С. 108.

- помощь более опытных сотрудников, наставничество;
- поэтапное планирование мероприятий по профессиональному становлению молодых специалистов, проведение занятий по изучению специфики производства на предприятии, новых технологических процессов и прогрессивных методов труда;
- включение в трудовой коллектив должно восприниматься как реализация собственных планов и стремлений;
- санкции руководителя стимулируют процесс адаптации; ни одно достижение и нарушение не должны оставаться незамеченными.

Следует помнить, что практические навыки в работе по специальности формируются в течение первого года, навыки по управлению коллективом складываются медленнее.

Среди факторов, влияющих на адаптацию, наиболее важно состояние психологической готовности к предстоящей деятельности. При назначении специалистов на должности, не адекватные их специальностям, процесс адаптации протекает более медленно и болезненно.

3.3. Профессиональная деформация. Синдром эмоционального выгорания

Профессиональная деформация – воздействие профессиональной роли на личность, при котором личность не способна выделить себя из роли. Для неё характерно перенесение на все ситуации существующих профессиональных стереотипов действий. Человек не способен изменить своё поведение в соответствии с изменившимися отношениями и условиями и постоянно чувствует себя словно в ситуации решения профессиональных задач.

Профессиональная деформация возникает там, где существуют жесткие требования к эталону поведения. Наиболее подвержены профессиональным деформациям учителя, военные, сотрудники органов внутренних дел, управленцы.

Одной из форм профессиональной деформации личности является *эмоциональное выгорание*. Представители многих профессий, чья деятельность связана с общением (врачи, педагоги, работники торговли, менеджеры¹⁴), подвержены симптомам постепенного эмоционального утомления и опустошения. Эмоциональное выгорание – это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного ис-

¹⁴ Для определения собственного уровня эмоционального выгорания можно использовать методику А.А. Рукавишникова. См.: Диагностика управленческих способностей (сборник тестов и диагностических методик для руководителей): Учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Н.В. Романчик. – Мн., 2004. – С. 69 – 74.

ключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия. Выгорание позволяет человеку экономно расходовать энергетические ресурсы, но в то же время отрицательно сказывается на исполнении профессиональной деятельности и отношениях с партнёрами.

Эмоциональному выгоранию способствуют следующие факторы:

– внешние (хроническая напряжённая психоэмоциональная деятельность; дестабилизирующая организация деятельности; повышенная ответственность за исполняемые функции и операции, неблагоприятная психологическая атмосфера профессиональной деятельности, психологически трудный контингент, с которым имеет дело профессионал);

– внутренние (склонность к эмоциональной ригидности, интенсивное переживание и восприятие обстоятельств профессиональной деятельности; слабая мотивация эмоциональной отдачи в профессиональной деятельности; нравственные дефекты и дезориентация личности)¹⁵.

3.4. Карьера, виды карьерных ориентаций

Карьера (от итал. *carriera* – бег, жизненный путь, поприще) – в широком понимании успешное продвижение в области профессиональной, общественной, служебной деятельности. В узком понимании – это индивидуальная последовательность важнейших перемен в деятельности, связанная с изменением положения руководителя на служебной лестнице.

Различают два вида карьеры: профессиональную и организационную. Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии профессионального развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка профессиональных способностей, уход на пенсию.

Внутриорганизационная карьера – это продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одной организации. Она может быть вертикальной, горизонтальной и ступенчатой. *Вертикальная* карьера подразумевает подъём на более высокую ступень организационной иерархии, при этом учитывается не только смена должностей и рост по карьерной лестнице, но и развитие уникальных навыков, опыта и интеллекта. *Горизонтальная* карьера – это либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определённой временной роли (руководитель временной оперативной группы), либо расширение и ус-

¹⁵ Подробнее об «эмоциональном выгорании» см.: Бойко В.В. Энергия эмоций. – СПб., 2004. – С. 136 – 156.

ложнение задач в рамках занимаемого в иерархии положения. Разновидностью профессионально-горизонтальной карьеры является *ротация*: кольцевая (возврат на стартовую должность); короткая (спланированное прохождение работником полученных должностей); безвозвратная (продвижение без возврата на стартовую должность и без вертикального роста)¹⁶. *Ступенчатая* карьера совмещает вертикальную и горизонтальную.

Планирование карьеры – система форм, методов и средств организации планомерного и последовательного продвижения и перемещения работников с учётом их интересов, а также потребностей организации¹⁷. Главная цель этого процесса – наиболее рациональное использование творческого потенциала работника, создание условий для самореализации его как творческой личности.

Планирование карьеры работников организации предусматривает следующие мероприятия:

- определение потребности в работниках как в текущем году, так и на перспективу;
- прогнозирование перспективной потребности в работниках дефицитных профессий в связи с внедрением новой техники и технологий;
- разработку плана (схемы) профессионального продвижения каждого претендента;
- разработку повышения квалификации работников;
- разработку условий перемещения работников на следующие ступени карьеры.

Карьерная ориентация избирается работником в зависимости от его индивидуальных особенностей. Ниже приведены виды карьерных ориентаций и соответствующие им личностные особенности:

1. *Профессиональная компетентность*. Потребность саморазвития, высокая чувствительность.

2. *Ориентация на власть, потребность в управлении*. Высокая межличностная общительность, социальная ориентированность.

3. *Ориентация на автономию*. Ярко выраженное стремление к самостоятельности, высокий интеллект.

4. *Ориентация на стабильность*. Консерватизм мышления, высокая чувствительность, высокая нормативность, фрустрированность в стрессовых ситуациях.

¹⁶ Бовыкин В.И. Новый менеджмент: (управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления). – М.: Экономика, 1997. – 368 с.

¹⁷ Урбанович А.А. Психология управления: Учеб. пособие. – Мн.: Харвест, 2002. – С.74 – 77.

5. *Ориентация на служение.* Стремление приносить пользу, высокий консерватизм мышления, стремление подчиняться.

6. *Ориентация на вызов, соревнование.* Стремление к конкуренции, борьбе, высокая стрессоустойчивость, сила воли.

7. *Ориентация на интеграцию.* Конформизм.

8. *Ориентация на предпринимательство.* Потребность создать что-то новое и сообщить об этом другим, склонность к риску, дипломатичность, стрессоустойчивость.

Ключевыми для успешной карьеры факторами считаются желание занять высокий пост, умение работать с людьми, способность убеждать других; предвидение событий, готовность рисковать и брать на себя ответственность; физическая выносливость.

Итак, каждый человек, вступая в новую для себя организацию, проходит через процесс адаптации, т.е. приспособливается к условиям труда. В процессе адаптации работник:

– осваивает условия, оказывающие различные психофизиологические воздействия в процессе нахождения его в организации (психофизиологическая адаптация);

– включается в систему взаимоотношений организации с её традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями (социально-психологическая адаптация);

– осваивает собственные возможности как конкретного специалиста; у него формируется положительное отношение к своей деятельности (профессиональная адаптация).

Адаптация зависит от адаптивных способностей (*адаптивности*) и от того, какая помощь оказывается адаптирующемуся на предприятии. Администрация должна управлять процессом адаптации молодых специалистов к их профессиональной деятельности.

Объективными показателями адаптации являются адекватность и нормативность поведения работника, приобретение им индивидуального стиля деятельности, субъективным – удовлетворённость выполняемой работой.

Профессиональная роль может оказывать негативное влияние на личность, вследствие чего она постоянно чувствует себя как в ситуации решения профессиональных задач. Подобное психологическое явление называется *профессиональной деформацией*. У специалистов, работающих в сфере «человек – человек», чаще всего встречается такая профессиональная деформация, как синдром эмоционального выгорания.

Успешное продвижение в области профессиональной, общественной, служебной деятельности называется *карьерой*. Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную. Внутриорганизационная карьера может быть вертикальной, горизонтальной и ступенчатой. Карьеру сотрудников необходимо планировать, это позволяет создать им условия для самореализации и наиболее полного раскрытия творческого потенциала, что способствует повышению эффективности деятельности организации. Человек избирает определённую карьерную ориентацию в зависимости от его индивидуальных особенностей.

4. Управление кадровыми процессами

Основные понятия: *кадровые процессы, профессиограмма деятельности, феномен эквивалентности, личностный потенциал работника.*

4.1. Понятие кадровых процессов, их виды.

4.2. Оценка персонала.

4.3. Личностный потенциал работника.

4.4. Обучение персонала.

4.1. Понятие кадровых процессов, их виды

Кадровыми называются процессы в организации, элементами которых являются подбор и расстановка персонала.

Согласно Т.С. Кабаченко, к кадровым процессам относят:

- организационное обеспечение функционирования персонала (расстановка персонала);
- формирование резерва корпуса руководителей;
- внутриорганизационное движение кадров;
- завершение карьеры.

Р. Кричевский выделяет следующие кадровые процессы:

- найм работников;
- адаптация;
- карьера;
- оценка персонала.

Центральным элементом осуществления многих кадровых процессов является процедура оценки персонала. Её основой является *профессиограмма деятельности* – система требований, предъявляемых к определённым

ному трудовому посту¹⁸. Профессиограмма деятельности может быть общей и развернутой. Общая профессиограмма включает следующие требования к личности кандидата: пол, возраст, образование, развитость процессов восприятия, памяти и внимания, устойчивость эмоциональных состояний (эмоциональная уравновешенность, утомляемость и т.д.), психофизиологические характеристики (темперамент, скорость реакции, потребность в общении и т.д.), характеристики личности, проявляющиеся в чертах характера, привычках поведения, задатках и способностях, деловые качества, профессиональные и специальные знания, умения и навыки, общее состояние здоровья, устойчивость к профзаболеваниям. Важнейшим компонентом профессиограммы является *психограмма* – характеристика требований, предъявляемых профессией (специальностью) к психологическим качествам человека.

4.3. Оценка персонала

Оценка персонала – многоцелевой процесс. С его помощью можно формировать кадровый резерв и улучшать коммуникационные связи. Оценка главным образом должна быть ориентирована на развитие профессионального и личностного потенциала сотрудников¹⁹.

Оценка кадров необходима для оптимизации следующих направлений деятельности организации:

- аттестация;
- подбор и расстановка кадров;
- подготовка и обучение персонала;
- сокращение кадров.

Оценка персонала выполняет следующие функции:

1. *Административная* оценка персонала позволяет принимать административные решения: повышение – понижение в должности, увольнение, перемещение и т.д.

2. *Информационная* оценка предоставляет сотрудникам информацию относительно их сильных и слабых сторон, создавая возможность коррекции действий.

3. *Стимулирующая* оценка выступает как средство мотивации сотрудников.

¹⁸ Примеры профессиограмм деятельности см. в книге: Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Сост. Н.В. Литвинцева. – М., 1996 – 1997. – С. 21.

¹⁹ Иванова С. Поощряем сотрудников по результатам оценки// [Электронный ресурс]

Любое мероприятие по оценке персонала предполагает наличие как минимум двух участников – подчиненного и его непосредственного руководителя. В планировании и проведении оценки может участвовать так называемый эксперт: менеджер по персоналу, независимый консультант или просто опытный руководитель, не имеющий к сотруднику прямого отношения (руководитель более высокого, чем непосредственный начальник, уровня; руководитель смежного отдела и т. п.).

Оценка сотрудников проходит обычно в *несколько этапов*. На начальной стадии этого процесса служба персонала разрабатывает принципы и методику оценки, готовит необходимую документацию и материалы (в частности, положение о проведении оценки персонала), а также инструктирует руководителей и сотрудников. На следующей стадии процесса руководители подразделений знакомятся с пакетом документов, правилами проведения оценки и оформления результатов и проводят это мероприятие. На завершающей стадии служба персонала и руководители подразделений анализируют собранную информацию, разрабатывают программы карьерного роста, обучения и принимают решение о поощрении успешных сотрудников.

Виды *критериев оценки* персонала:

- *квалификационные* (проверка соответствия профессиональных знаний, умений, навыков некоторым образцам, установленным нормативной документацией);
- *объективные* (отражают цели и задачи системы, устанавливают соответствие реальных достижений личности некоторым количественным и качественным показателям);
- *внешние* (характеризуют наличие качеств, позволяющих добиваться высоких результатов в профессиональной деятельности);
- *психологические* (разрабатываются на основе профессиограмм соответствующего вида деятельности, т.е. эталона качеств для определённой профессии).

*Методы оценки*²⁰: анализ документов, беседа, экспертная процедура²¹, деловые игры (ролевые и имитационные).

Особым видом оценки является *аттестация персонала*. Её целью является получение информации о личных и профессиональных качествах

²⁰ Подробнее о критериях и методах оценки см.: Кабаченко Т.С. Психология управления: В 2 ч. – М., 1997. – С. 26 – 271.

²¹ Подробнее о проведении экспертной процедуры см.: Кабаченко Т.С. Психология управления: В 2 ч. – М., 1997. – С. 292 – 303.

сотрудника, уровне его квалификации. Анализ этих данных позволяет вынести заключение о соответствии работника занимаемой должности, необходимости повышения его квалификации, возможности перевода на другую должность. Аттестация проводится через установленный промежуток времени и её порядок определяется юридическими нормами.

Оценка должна быть содержательной. Желательно начать оценку с того, что сотруднику удалось сделать, и лишь затем перейти к анализу неудач. Мало сделать вывод, необходимо аргументировать оценку, указать на сильные стороны и упущения, наметить перспективы развития. Важно определить причины ошибок, определить новые цели и задачи развития.

Оценка не должна становиться самоцелью. Она проводится для того, чтобы улучшить деятельность и наметить перспективы профессионального роста сотрудников. Оценка должна быть как можно более объективной. Субъективность в оценке персонала приводит к искажённым, предвзятым результатам.

Оценивая сотрудника, следует задать себе вопросы: *«Замечаю ли я главное в человеке или обращаю внимание на второстепенное? Если бы на месте этого сотрудника был другой, была бы его деятельность оценена так же? Опираюсь ли я фактами или оценка носит эмоциональный, интуитивный характер?»*.

Проблема оценки руководителя весьма сложна, поскольку связана:

– с феноменом *эквививальности* (определённый показатель деятельности конкретного субъекта, являясь системным, может быть результатом различных внутренних соотношений между определяющими это системное свойство факторами);

– с проблемой *определения критерия* эффективности руководителя (управление – коллективный процесс, поэтому сложно оценить личный вклад каждого участника).

4.3. Личностный потенциал работника

Предметом оценки персонала является *личностный потенциал* работника, который характеризует физическую и духовную энергию человека, его деятельностную позицию, направленную на творческое самовыражение, самореализацию. По мнению Р.Л. Кричевского, он включает:

– *психофизический* потенциал (задатки, тип ВНД, особенности эмоционально-волевой сферы, работоспособность);

– *трудовой* потенциал (способность и готовность к труду в условиях рынка, профессиональные знания, умения и навыки, мотивы трудовой деятельности, степень идентификации с коллективом);

– *творческий* потенциал (уровень интеллекта, креативность, потребность в самореализации, лидерские способности).

Личностный потенциал работника зависит от степени интеграции, внутренней сбалансированности всех его компонентов. Критерием его развития служат качественные характеристики отдачи физических и духовных сил, творческой энергии в процессе трудовой деятельности.

Компонентами *трудового потенциала*, по Б.М. Генкину, являются здоровье, нравственность, творческий потенциал, образование, профессионализм.

А.А. Погоразде рассматривает структуру культурно-производственного потенциала работников и включает в неё:

– квалификационный потенциал (профессиональные знания, умения, навыки);

– психофизиологический потенциал (работоспособность);

– творческий потенциал (интеллект, креативность);

– коммуникативный потенциал (способности к сотрудничеству и взаимодействию);

– нравственный потенциал (ценности, мотивы, мировоззрение).

К данной структуре В.А. Спивак добавляет *лидерский* потенциал и потенциал *к развитию*.

Обратим внимание на важность *нравственного* потенциала сотрудника: при его отсутствии фирма падёт жертвой мошенничества своих же работников.

4.4. Обучение персонала

Обучение является одним из способов развития трудового потенциала сотрудников. Оно полезно и требуется в трех основных случаях: во-первых, когда человек поступает в организацию; во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу; в-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Обучение может касаться *профессиональной компетентности*: расширения и углубления знаний, умений и навыков в данной предметной сфере, освоения новых технологий. Подобное просвещение обычно осуществляется на курсах повышения квалификации или переподготовки.

Обучение может быть неспецифичным по отношению к содержанию профессиональной деятельности работника: приобретение знаний, умений и навыков, которые повышают эффективность деятельности в любой сфере (например, обучение способам саморегуляции психических состояний, методам разрешения конфликтов и т.д.). Для этих целей организуются обучающие семинары и проводятся разнообразные социально-психологические тренинги.

Обучение может проходить как на рабочем месте, так и за его пределами. Оно может быть *внутренним* (осуществляться в собственном учебном центре организации) или *внешним* (сотрудник направляется на курсы повышения квалификации и переподготовки). Отдельно можно выделить такую форму обучения, как *самообразование*.

Сотрудник может сам выразить желание пройти обучение, но решение по этому вопросу всегда принимает руководитель. На первом этапе определяется потребность в повышении квалификации и переподготовке сотрудников. Составляются программы, решается вопрос о месте и времени, целях и задачах, формах и методах обучения. На втором этапе намеченные программы реализуются. Далее следует оценка результатов, определение того, насколько успешно прошло обучение. Можно предложить сотруднику подготовить краткий отчёт о том, как он приобрёл и как будет использовать новые знания и навыки в практической деятельности²².

Методы обучения можно разделить на две группы:

- методы презентации не требуют от обучаемого активного участия (лекции, доклады, инструктажи и т.д.);
- активные методы обучения стимулируют познавательную деятельность субъекта и требуют от него инициативы и активного участия в работе; в частности, к указанной группе относится деловая игра.

Итак, процессы в организации, элементами которых являются подбор и расстановка персонала, называются кадровыми. Центральным элементом реализации кадровых процессов является оценка персонала, в основе которой лежит профессиограмма деятельности.

Предметом оценки является личностный потенциал работника, который включает его психофизические, трудовые и творческие возможности. Проблема оценки личности руководителя связана с феноменом эквивиальности и со сложностью определения критериев его эффективности.

Особым видом оценки является аттестация персонала. Она проводится для того, чтобы, получив информацию о личных и деловых качест-

²² О трудностях в обучении персонала см.: Иосефович Н. Ты – босс. – М., 1995. – С. 245 – 273.

вах сотрудника, уровне его квалификации, вынести заключение о соответствии работника занимаемой должности, необходимости повышения его квалификации, возможности перевода на другую должность. Оценка персонала, в том числе и аттестация, осуществляется для того, чтобы улучшить деятельность и наметить перспективы профессионального роста сотрудников.

Одним из способов развития личностного потенциала работников является обучение. Оно может касаться профессиональной компетентности или быть неспецифичным по отношению к содержанию профессиональной деятельности работника. Обучение может быть внутренним, внешним или проходить в форме самообразования.

5. Подбор персонала

Основные понятия: *подбор персонала, собеседование, резюме, профессиональная пригодность.*

- 5.1. Подбор персонала и профессиональная пригодность.
- 5.2. Обеспечение и принципы подбора персонала.
- 5.3. Организация подбора персонала.
- 5.4. Проведение собеседования с кандидатом.

5.1. Подбор персонала и профессиональная пригодность

Профессиональный отбор направлен на выявление лиц, которые будут давать максимальные результаты при минимуме затрат. Это научно обоснованный отбор, выявляющий пригодность к какому-либо виду обучения или деятельности.

Профессиональная пригодность – характеристика, отражающая возможности человека в овладении какими-либо видами деятельности. Определяется по следующим критериям:

- *медицинская пригодность* (физическое и психическое здоровье);
- *образовательный ценз* или *конкурсные экзамены*;
- *социальный отбор* (изучение характеристик, автобиографии, выявление специальных познаний, социальной зрелости личности);
- *психологический отбор* (оценка общего развития, мотивации выбора профессии и т.д.).

Профессиональная пригодность может быть *абсолютной* и *относительной*.

5.2. Обеспечение и принципы подбора персонала

Подбор кадров представляет собой единый комплекс, включающий пять форм его обеспечения:

1. *Научно-методическое* – определяет общую методологию отбора, принципы, методы, критерии, применяемый математический аппарат.

2. *Организационное* – комплекс мероприятий, проводимых на разных этапах работы с целью сокращения сроков и повышения качества отбора.

3. *Кадровое* – привлечение всех необходимых специалистов на разных этапах работы (психологов, юристов, экономистов, внешних экспертов).

4. *Материально-техническое* – включает финансирование проводимых мероприятий, их оснащённость требуемой оргтехникой.

5. *Программное* – автоматизация соответствующих этапов отбора с использованием соответствующих компьютерных технологий.

Научно-методические принципы подбора кадров:

- *комплексность* – всестороннее исследование, оценка личности кандидата;

- *объективность* – повторяемость результатов оценки указанных качеств кандидата при повторных отборах, сведение к минимуму субъективного влияния мнения консультанта;

- *непрерывность* – постоянная работа по вербовке и отбору лучших специалистов, формирование кадрового резерва для руководящих должностей;

- *научность* – использование в процессе подготовки и проведения подбора последних научных достижений и новейших научных технологий.

При подборе персонала используются следующие *методы*: наблюдение, собеседование, анкетирование, использование экспертных оценок.

5.3. Организация подбора персонала

Хороший специалист, сочетающий в себе талант, трудолюбие и образованность, – явление достаточно редкое в любой профессии. Поэтому для поиска и привлечения таких людей нужно правильно организовать конкурсный отбор. Два первых этапа этой деятельности – планирование кадров и их вербовка.

Процесс *планирования кадров* включает три этапа:

- оценка наличных ресурсов: необходимо определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Нужно иметь в виду, что чем меньше работников выпускают высококачественную продукцию, тем ниже её себестоимость и выше прибыль;

- оценка будущих потребностей: прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей;
- разработка программы удовлетворения будущих потребностей, которая должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников.

Объём работ на этапе *вербовки кадров* определяется разницей между имеющимися кадрами и настоящей или будущей потребностью в них. При этом необходимо учитывать такие факторы, как выход на пенсию, текучесть кадров, увольнение в связи с истечением срока контракта, расширение сферы деятельности организации. Средства внешнего набора достаточно разнообразны. Среди них:

- размещение объявлений в газетах, профессиональных журналах, транспорте, на досках объявлений;
- объявления о наборе по радио, телевидению, в Интернете;
- объявления в транспорте;
- обращения в городские и районные центры занятости населения;
- обращения в частные агентства по трудоустройству (рекрутинговые фирмы);
- публикация статей познавательного-событийного содержания о фирме с приглашением специалистов;
- заявки на распределение выпускников специальных учебных заведений и курсов повышения квалификации;
- информирование руководителей партнёрских фирм, клиентов, сотрудников фирмы и знакомых о вакансиях;
- распространение приглашений на улице и в почтовые ящики;
- приглашение подавать заявления в отдел кадров на возможные вакансии в будущем.

Следует помнить, что чем шире раскинуты «сети», тем больше вероятность успеха.

Многие организации предпочитают проводить набор внутри собственной фирмы. Продвижение по служебной лестнице своих сотрудников обходится дешевле, а, кроме того, улучшается социально-психологический климат внутри фирмы, повышается преданность ей. Согласно теории ожидания, если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Некоторые организации практикуют уведом-

ление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявления до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Возможным недостатком набора за счёт внутренних резервов является то, что в организацию не приходят люди со свежими взглядами, а это может привести к застою.

Продуктивным методом считается обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей и знакомых. Стоит отметить, что подбор сотрудников на высокие и ответственные посты осуществляется силами самой фирмы с использованием личных связей и рекомендаций. Наихудшей политикой найма считается выбор среди знакомых и родственников.

Значимым для подбора персонала является субъективный фактор. У функционирующих руководителей выявлено две тактики подбора персонала: подбор под задачу и подбор задачи под людей. Для тех, кто ориентирован на *подбор людей под задачу*, более значимой оказывается близость взглядов. Однако в этой группе существуют определённые различия. Так, руководители из государственной сферы управления, имеющие подобную ориентацию, склонны привлекать тех, кто близок им по взглядам, а из негосударственной сферы – способных решать задачу, с недостатками которых в силу её важности можно мириться.

Группа руководителей, склонных *подбирать задачу под людей*, также неоднородна. Для представителей государственной сферы более значим подбор задач под старых и добрых друзей, а для представителей негосударственной сферы – под людей, которые должны решать задачу в силу их функциональных обязанностей. В целом при подборе персонала руководители государственной сферы в большей мере, чем в негосударственной, ориентированы на отношения личного характера. У руководителей негосударственной сферы при подборе персонала в большей мере проявляется ориентация на функциональные обязанности конкретных трудовых постов.

Одна из основных проблем при наборе служащих связана с желанием нанимателя «выгоднее продать» свою компанию. Он может завысить положительные моменты или занижить трудности работы в ней. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные ожидания. Исследования показывают, что возникновение такого рода ожиданий при найме ведет к росту неудовлетворенности трудом и увеличению текучести кадров.

5.4. Проведение собеседования с кандидатом

Следующим этапом подбора кадров является *проведение собеседования с кандидатом*, которое включает следующие основные моменты:

1. *Подготовка к проведению собеседования.* Необходимо составить характеристику наиболее важных для данной должности навыков и умений. В процессе интервью нужно уточнить: 1) профессиональные знания; 2) степень заинтересованности; 3) активность или пассивность жизненной позиции; 5) степень самостоятельности в принятии решений и ответственности за результаты работы; 6) стремление к лидерству; 7) уровень интеллектуальной активности; 8) способность творчески подходить к решению проблем; 9) готовность рисковать или осторожность; 10) самокритичность и объективность оценок; 11) умение хорошо говорить и слушать; 12) внешность и манера поведения; 13) честность, порядочность.

2. *Установление взаимоотношений с кандидатом.* Необходимо создать атмосферу тепла и открытости. Вначале – уважительное приветствие, рукопожатие, приглашение сесть. Затем необходимо использовать приёмы снятия психического напряжения: сделайте комплимент, задайте нейтральные вопросы, расскажите смешную историю.

3. *Интервью* – примерно 20 минут²³.

4. *Предоставление информации кандидату.* Если кандидат вам подходит, сообщите ему о принятом решении и предоставьте информацию о будущей работе (нормы, по которым будут оцениваться результаты; уровень зарплаты; возможности профессионального роста, взаимоотношения в коллективе).

5. *«Постсобеседование»* позволяет получить дополнительную информацию. Следует сказать: «Собеседование закончено. Что вы думаете о нем? Удалось ли вам сказать всё, что вы считали нужным? Получили ли вы ту информацию, которая была необходима?». Постсобеседование способствует созданию более неформальной обстановки, открывает пути для обсуждения.

6. *Оценка проведённого собеседования.* После проведения собеседования запишите своё впечатление о кандидате, его слабых и сильных сторонах; основные моменты беседы; составьте предварительное мнение о кандидате.

²³ См.: Психологические аспекты подбора и проверки персонала. / Сост. Н.В. Литвинцева. – М., 1996 – 1997. – С. 82 – 95.

Если кандидатов много, а вы не располагаете временем провести собеседование со всеми, то можно:

- *послать каждому кандидату подробную должностную инструкцию (это позволяет исключить некоторых кандидатов);*
- *провести групповое собеседование;*
- *оценить соответствие присланных резюме кандидатов требованиям должности, провести собеседование с наиболее подходящими из них.*

Резюме, как правило, включает: ФИО кандидата; основные личные данные (адрес, телефон, дата и место рождения, семейное положение); цель обращения (на какую должность претендует); опыт работы (даты мест работы, занимаемые должности, функции, профессиональные достижения); образование (даты, учебные заведения, полученная специальность и присвоенная квалификация, награды, призы, звания)²⁴.

Стиль написания резюме должен соответствовать следующим требованиям:

- *краткость* – отсутствие лишних слов, длинных непонятных сокращений и терминов;
- *конкретность* – отсутствие неточной или лишней информации, не имеющей прямого отношения к вакансии;
- *целенаправленность* – изложение главных сведений, подтверждающих право претендовать на данную должность;
- *честность* – отсутствие недостоверной информации.

Таким образом, профессиональный отбор – это научно обоснованный отбор, выявляющий пригодность к какому-либо виду обучения или деятельности (т.е. возможности человека в овладении какими-либо видами деятельности). Подбор кадров включает пять форм его обеспечения (научно-методическое, организационное, кадровое, материально-техническое программное) и реализуется в соответствии с такими принципами, как комплексность, объективность, непрерывность, научность.

На первых этапах отбора осуществляется планирование кадров и их вербовка. Далее для предварительной оценки кандидата может использоваться резюме, которое включает данные о его образовании и опыте работы. Следующим этапом является проведение собеседования с кандидатом, в ходе которого принимается окончательное решение о соответствии его вакантной должности.

²⁴ Подробнее о составлении резюме см. в кн.: Психологические аспекты подбора и проверки персонала. / Сост. Н.В. Литвинцева. – М, 1996 – 1997. – С. 49 – 52.

ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие 1

Психология управления как наука. Личность сотрудника.

Мотивация трудовой деятельности

План занятия

1. Объект, предмет и значение психологии управления для подготовки квалифицированных менеджеров. Связи психологии управления с другими науками.
2. Специфика изучения личности в психологии управления.
3. Индивидуальные особенности личности и их влияние на поведение личности в организации. Типология подчинённых.
4. Должность и позиционная роль. Условия успешного выполнения позиционной роли.
5. Понятие мотивации. Методы стимулирования.
6. Теории мотивации.

Тематика сообщений

1. Типы подчинённых и особенности взаимодействия с ними.
2. Методы стимулирования менеджеров высшего и среднего звена.

Психологическая диагностика будущего руководителя

Диагностика темперамента²⁵ и акцентуаций характера*²⁶

Диагностика мотивации достижения успеха*²⁷

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Докажите, что подходы к руководству будут различаться в зависимости от индивидуальных особенностей работников (их темперамента, характера, особенностей самосознания, направленности и т.д.). Приведите примеры.

²⁵ Тест Г. Айзенка см.: Диагностика управленческих способностей (сборник тестов и диагностических методик для руководителей): Учеб.-метод. пособие / Автор-сост. Н.В. Романчик. – Мн., 2004. – С. 155 – 163.

²⁶ Тест К. Леонгарда – Н. Шмишека см.: Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом). – М., 1996. – С. 224 – 230.

²⁷ Значком * отмечено психологическое тестирование с целью самопознания. Методику А. Мехрабиана см. Диагностика управленческих способностей (сб. тестов и диагностических методик для рук.): Учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Н.В. Романчик. – Мн., 2004. – С. 102 – 107.

2. В какой мере выполнение позиционной роли обусловлено индивидуальными особенностями работника?

3. Как вы считаете, будут ли различаться методы стимулирования в зависимости от статуса работников в организации? В чём конкретно будут состоять эти различия?

4. Найдите в истории, политике, литературе или собственной практике примеры успешной и неуспешной мотивации личности.

5. Каким образом вы мотивируете себя к сложной и не очень интересной, но необходимой деятельности?

6. Какие из рекомендаций и советов, предложенных в книге Д. Карнеги «Как завоёвывать друзей и оказывать влияние на людей», на ваш взгляд, наиболее полезны в мотивационной работе менеджера?

Ситуации для анализа

Ниже приведём типологические характеристики людей, которые работают в одном коллективе. Определите тип личности каждого персонажа по различным типологиям. Каковы основные потребности этих людей? Как они их удовлетворяют? Опишите ваш подход к управлению каждым из них.

Вероника Матвеевна – старший мастер, 31 год. Это очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится, бежит, появляется то там, то здесь. Когда она беседует с кем-то, постоянно меняет позу, вертит что-то в руках, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но она сравнительно быстро остывает. Преобладающее настроение – веселое, бодрое. На вопрос: «Как дела?» отвечает с улыбкой: «Очень хорошо», хотя иногда оказывается, что дела и на работе, и в личной жизни не так уж хороши.

Про свои достижения радостно объявляет всем: «Вот, начальник цеха опять похвалил». Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...»; «В этом никто не виноват...»; «Это не так уж и трудно исправить».

Иногда огорчается, даже плачет, но недолго. Быстро успокаивается и снова смеется. Мимика живая. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно в трудных, проявляет большую энергию и заинтересованность, крайне работоспособна.

Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе, считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Лев Викторович – бухгалтер, 38 лет. Спокоен, малоразговорчив. Окружающие говорят, что он туповат, но работает Лев Викторович хорошо, никогда не делает ошибок в расчетах.

Обычно не ссорится. Единственная ссора была связана с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол был вынесен из кабинета и заменен новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть стол. Требование было удовлетворено, и Лев Викторович успокоился.

Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую.

Очень привязан к своей семье. Хороший отец.

Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но говорит, что Лев Викторович необыкновенно упрям и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Константин Анатольевич – инженер, 37 лет. Он очень впечатлителен. Малейшая неприятность выводит его из равновесия, он грустит и переживает по каждому пустяку. Очень расстраивается, если кто-то проявит к нему невниманье.

Однажды Константин Анатольевич сильно огорчился, когда не смог сразу найти на столе нужный документ, и потом жаловался на головную боль, хотя документ вскоре был найден.

Очень обидчив. Болезненно переживает всякую обиду.

Мечтателен. Часто во время работы задумчиво смотрит в окно или на противоположную стену. Не принимает участия в шумных спорах товарищей. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает.

Пассивен в коллективе. Проявляет неверие в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями опускает руки и отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться.

Если его никто не задевает, не обижает, не проявляет пристального внимания к его работе, то он хорошо работает, выполняя все задания аккуратно и в срок.

Татьяна Алексеевна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура. Часто берет работу не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места и «лететь» в любом направлении. Ее руки не находят покоя; она быстро и часто поворачивает голову в разные стороны.

Татьяна Алексеевна вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок из-за торопливости и невнимательности. Она резко переходит от смеха к гневу, и наоборот.

Татьяна Алексеевна очень инициативна. Всех «засыпает» вопросами. Злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как оно теряет для нее интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример. В ответ на критику сердится и может сорваться, а на тех, кто критикует, затаивает злобу.

Творческие задания

1. Напишите эссе на тему «Я как подчинённый: мои достоинства и недостатки»

2. На основе изученных теорий и личного опыта предложите собственную теорию мотивации.

Рекомендуемая литература

1. Диагностика управленческих способностей (сб. тестов и диагностических методик для рук.): Учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Н.В. Романчик. – Мн.: РИВШ, 2004. – 206 с.
2. Иосефович, Н. Ты – босс! Как стать толковым руководителем / Н. Иосефович; пер. с англ. – М.: Вече, Персей Аст, 1995. – 384 с.
3. Кабаченко, Т.С. Психология управления: В 2 ч. / Т.С. Кабаченко. – М.: Рос. пед. о-во, 1997. – 324 с.
4. Кричевский, Р.Л.. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1996. – 384 с.
5. Мещерякова, Е.В. Психология управления / Е.В. Мещерякова. – Мн.: Выш. шк., 2005. – 239 с.
6. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. / Сост. Н.В. Литвинцева. – М., 1996 – 1997. – 400 с.
7. Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
8. Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом) / А.А. Деркач [и др.]; под науч. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд. дом «Красная площадь», 1996. – 400 с.

9. Розанова, В.А. Психология управления: Учеб. пособие / В.А. Розанова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с.
10. Самыгин, С.И. Психология управления: Учеб. пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 512 с.
11. Урбанович, А.А. Психология управления: Учеб. пособие / А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2002. – 640 с.
12. Шуванов, В.И. Социальная психология менеджмента/ В.И. Шуванов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 256 с.

Практическое занятие 2

Профессиональная адаптация. Управление кадровыми процессами в организации

План занятия

1. Понятие адаптации, её этапы. Социально-психологическая адаптация и её особенности. Профессиональная адаптация.
2. Профессиональная деформация. Синдром эмоционального выгорания.
3. Понятие карьеры, виды карьерных ориентаций.
4. Понятие кадровых процессов, их виды.
5. Оценка персонала. Личностный потенциал работника.
6. Обучение персонала.

Тематика сообщений

1. Как помочь новичку адаптироваться в трудовом коллективе.
2. Адаптация к руководящей должности.

Психологическая диагностика будущего руководителя

Диагностика адаптивных способностей²⁸ (или типа карьерной ориентации²⁹)*

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Что представляет собой социально-психологическая адаптация? Каковы её основные этапы?³⁰

²⁸ Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом). – М., 1996. – С. 283 – 290.

²⁹ Справочник практического психолога. Психодиагностика /Под общ. ред. С.Т. Посоховой. – М., АСТ, 2005. – С. 312 – 325.

³⁰ Урбанович А.А. Психология управления. – Мн, 2002. – С. 104 – 109.

2. Расскажите об особенностях протекания социально-психологической адаптации студента при поступлении в вуз.

3. Каким образом могут помочь новому сотруднику быстрее адаптироваться к новой социальной среде его коллеги? Администрация?

4. Какие мероприятия ускоряют процесс профессиональной адаптации? Каким образом новый сотрудник может ускорить процесс собственной профессиональной адаптации?

5. Зависит ли от индивидуальных особенностей сотрудника его социально-психологическая адаптация? Профессиональная адаптация? Если да, то от каких именно?

6. В своей книге «Дианетика» Р. Хаггард предлагает следующую формулу личностного потенциала человека: Потенциал = Интеллект · Динамика (жизненная хватка, энергичность человека). Какими аспектами личностного потенциала, по вашему мнению, пренебрёг Хаггард?

7. Как вы понимаете выражение «делать карьеру»? Предложите рекомендации для молодого специалиста, стремящегося к карьерному росту.

8. Существует ли связь между определенной карьерной ориентацией человека и его стремлением к карьерному росту? Обоснуйте свой ответ.

9. Почему оценка персонала не должна ограничиваться выводами о соответствии специалиста занимаемой должности?

10. Что представляет собой феномен эквививальности?

11. Какие разновидности обучения характерны для современных организаций?

Творческие задания

1. Разработайте систему мероприятий, позволяющих новичку быстрее адаптироваться в организации.

2. Предложите мероприятия по профилактике у руководителя синдрома эмоционального выгорания.

3. Напишите эссе на тему «Моя будущая карьера».

Рекомендуемая литература

1. Бойко, В.В. Энергия эмоций. / В.В. Бойко. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 474 с.

2. Диагностика управленческих способностей (сборник тестов и диагностических методик для руководителей): Учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Н.В. Романчик. – Мн.: РИВШ, 2004. – 206 с.

3. Иосефович, Н. Ты – босс! Как стать толковым руководителем / Н. Иосефович; пер. с англ. – М.: Вече, Персей Аст, 1995. – 384 с.
4. Кабаченко, Т.С. Психология управления: В 2 ч. / Т.С. Кабаченко. – М.: Рос. пед. о-во, 1997. – 324 с.
5. Кричевский, Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1996. – 384 с.
6. Мещерякова Е.В. Психология управления / Е.В. Мещерякова. – Мн.: Выш. шк., 2005. – 239 с.
7. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. / Сост. Н.В. Литвинцева. – М., 1996 – 1997. – 400 с.
8. Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
9. Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом)/А.А. Деркач [и др.]; под науч. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд. дом «Красная площадь», 1996. – 400 с.
10. Розанова, В.А. Психология управления: Учеб. пособие / В.А. Розанова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с.
11. Самыгин, С.И. Психология управления: Учеб. пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 512 с.
12. Урбанович, А.А. Психология управления: Учеб. пособие / А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2002. – 640 с.
13. Шуванов, В.И. Социальная психология менеджмента/ В.И. Шуванов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 256 с.

Практическое занятие 3 **Особенности подбора персонала**

План занятия

1. Подбор персонала и профессиональная пригодность.
2. Обеспечение и принципы подбора персонала.
3. Организация подбора персонала.
4. Проведение собеседования с кандидатом.
5. Деловая игра «Профессиональный отбор и собеседование с кандидатом».

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Подготовьтесь к проведению деловой игры. На данном занятии вам предстоит «устроиться на работу». Для этого нужно подготовить резюме. В наличии три вакансии: менеджер по персоналу, менеджер по рекламе и менеджер по продажам. Выберите одну из вакансий и сочините резюме таким образом, чтобы его содержание максимально соответствовало требованиям должности. Ознакомьтесь с вопросами, которые обычно задают в процессе собеседования, продумайте ответы на них. Подумайте о том, какие вопросы вы зададите работодателям во время постсобеседования³¹.

2. Вы, как руководитель современной фирмы, поручили своему заместителю подобрать из состава специалистов фирмы кандидата, которого можно было бы послать на стажировку в Гарвардский университет. Было предложено несколько кандидатур:

А. Компетентный в своей области, жесткий, авторитарный, не боящийся конфликтов, не считающийся с мнением подчиненных.

Б. Компетентный, доброжелательный, умеющий хорошо ладить с людьми, но очень боящийся конфликтов, склок и ссор между сотрудниками.

В. Четкий, умеющий логически мыслить и понимать задачи фирмы, требующий неукоснительно соблюдать функциональные обязанности, не боится лишний раз наказать сотрудников за просчеты в работе.

Г. Неплохой специалист, намеренно и последовательно шагающий «наверх» к власти.

Д. Специалист среднего уровня, являющийся близким родственником известного политического деятеля.

Ответьте на вопрос: кого из этих пяти кандидатур вы послали бы на стажировку?

Творческое задание

Представьте, что вы менеджер по персоналу. Вашей фирме требуется менеджер по рекламе (менеджер по персоналу, менеджер по продажам). Подумайте, какие профессиональные знания, умения и навыки, личные и деловые качества необходимы кандидату на вакантную должность. Составьте профессиограмму деятельности, на основе которой будете производить отбор³².

³¹ См.: Психологические аспекты подбора и проверки персонала. / Сост. Н.В. Литвинцева. – М., 1996 – 1997. – С. 49 – 52, 82 – 95.

³² См.: Психологические аспекты подбора и проверки персонала. / Сост. Н.В. Литвинцева. – М., 1996 – 1997. – С. 20 – 21.

Рекомендуемая литература

1. Войт, О.В. Секретная психология./ О.В. Войт, Ю.С. Смирнова. – Мн.: Современ. шк., 2006. – 544 с.
2. Диагностика управленческих способностей (сборник тестов и диагностических методик для руководителей): Учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Н.В. Романчик. – Мн.: РИВШ, 2004. – 206 с.
3. Иосефович, Н. Ты – босс! Как стать толковым руководителем / Н. Иосефович; пер. с англ. – М: Вече, Персей Аст, 1995. – 384 с.
4. Кабаченко, Т.С. Психология управления: В 2 ч. / Т.С. Кабаченко. – М.: Рос. пед. о-во, 1997. – 324 с.
5. Кричевский, Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1996. – 384 с.
6. Мещерякова, Е.В. Психология управления./ Е.В. Мещерякова. – Мн.: Выш. шк., 2005. – 239 с.
7. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. / Сост. Н.В. Литвинцева. – М., 1996 – 1997. – 400 с.
8. Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
9. Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом)/А.А. Деркач [и др.]; под науч. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд. дом «Красная площадь», 1996. – 400 с.
10. Розанова, В.А. Психология управления: Учеб. пособие / В.А. Розанова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с.
11. Самыгин, С.И. Психология управления: Учебное пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 512 с.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

Проверочные тесты предназначены для повторения и закрепления пройденного материала. В тестах использовано несколько традиционных типов заданий: открытой формы; закрытой формы; на соответствие; на установление правильной последовательности. Ответы на тестовые задания содержатся в курсе лекций по психологии управления.

1. Психология управления за рубежом называется:
 - а) управленческая психология;
 - б) психология менеджмента;
 - в) организационная психология;
 - г) психология социального управления.

2. Предметом психологии управления является:

- а) система «человек – человек»;
- б) системы «человек – человек» и «человек – техника»;
- в) психологические аспекты управленческих отношений;
- г) организация и её структура.

3. Специалист по управлению, занимающийся организацией работы группы людей на основе специальных методик и процедур, называется:

- а) менеджер;
- б) руководитель;
- в) администратор;
- г) управленец.

4. Сущность системного подхода.... (продолжите).

5. Сущность эмпирического подхода.... (продолжите).

6. Установите соответствие:

Организация	целенаправленное воздействие только на людей
Социальное управление	форма объединения группы людей (двух и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели или целей и упорядочения совместной деятельности
Собственно управление	непрерывный процесс воздействия руководителя (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления) по организации и координации их совместной деятельности для достижения наилучших результатов
Руководство	сложные отношения людей, различных организаций, возникающие в процессе осуществления управленческих функций на основе общих принципов управления
Управленческие отношения	относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие реализовать управленческое воздействие
Основные управленческие функции	целенаправленное воздействие на определённый объект

7. Психология управления изучает личность в следующем аспекте:

- а) как социальный тип;
- б) как конкретного человека во всём своеобразии его личностных качеств;
- в) как результат взаимоотношений личности и группы;
- г) как те или иные типологические особенности личности сказываются на участии личности в сфере управленческих отношений.

8. Установите соответствие:

Тип темперамента	Особенности взаимоотношений и взаимодействия
холерик	подходит подвижная работа со сменой деятельности и ритма. Перед ним нужно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Требуется детального и частого контроля над деятельностью
флегматик	лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий, в которой экстремальность сводится к минимуму. В отношениях недопустимы не только резкость, но и повышенный тон, ирония. О проступке с ним лучше поговорить наедине. Положительно скажется на отношении к работе своевременная похвала за успехи, решительность, волю
сангвиник	оптимальна работа, требующая медленных и плавных движений, стереотипных действий, порядка и пунктуальности. Его нельзя быстро переключать с одной работы на другую. Требуется систематического внимания, но без понукания
меланхолик	подходит работа без излишней мелочной регламентации и шаблонов, допускающая импровизацию. В отношениях с ним недопустима резкость, несдержанность. Любой его поступок должен быть требовательно и справедливо оценен

9. Выделяют три вида направленности (дополните):

- а) *коллективистская* – ориентация на совместную деятельность, на ...;
- б) ...– ориентация на деловое сотрудничество, заинтересованность в решении деловых проблем;
- в) *личная* – ...

10. Условия успешного выполнения позиционной роли (исключите лишнее):

- а) установка;
- б) интернализация;
- в) воздействие на самооценку и самосознание работника;
- г) экстериоризация.

11. Совокупность полномочий, прав, обязанностей, которыми наделено должностное лицо (термин).

12. Первичное структурное образование аппарата управления, характеризующееся составом, содержанием функций, необходимых для достижения целей систем управления (термин).

13. Теория мотивации: человеческие потребности можно представить в виде иерархической пирамиды (укажите автора и название).

14. Теория мотивации выделяет важность взаимосвязей: затраты – результаты – вознаграждение (укажите автора и название).

15. Теория мотивации: главный фактор, побуждающий человека к труду, – ориентация на группу (укажите автора и название).

16. Теория мотивации: человек ленив и ориентирован на материальную сторону дела (укажите автора и название).

17. Охарактеризуйте этап острых психических ощущений выхода.

18. Внешняя дезадаптация поведения в совокупности с внутренним спокойствием называется:

- а) истинной адаптацией;
- б) полной адаптацией;
- в) квазиадаптацией;
- г) кажущейся адаптацией.

19. Воздействие организационной роли на личность, когда личность никак не может выделить себя из роли (термин).
20. Успешное продвижение в области профессиональной, общественной, служебной деятельности (термин).
21. Вид карьерной ориентации: связан с потребностью саморазвития (название).
22. Вид карьерной ориентации: связан с потребностью создать что-то новое и рассказать об этом другим (название).
23. Личностный потенциал работника: ..., трудовой, ... (укажите все структурные компоненты).
24. К кадровым процессам Т.С. Кабаченко относит:.... (перечислите).
25. Виды критериев оценки персонала: квалификационные, внешние (продолжите).
26. Постсобеседование – это...
27. Структура позиционной роли включает: ролевые предписания, ..., ролевое поведение, оценку ролевого поведения, ... (дополните).
28. При подборе персонала используются следующие методы (выберите правильный ответ):
- а) наблюдение, собеседование, деловая игра, анкетирование;
 - б) наблюдение, собеседование, экспертные оценки, анкетирование;
 - в) собеседование, архивный метод, метод изучения психологических характеристик, экспертные оценки.
29. Научно-методические принципы подбора кадров включают:
- а) надёжность, объективность, непрерывность, научность;
 - б) объективность, конкретность, научность, комплексность;
 - в) комплексность, объективность, непрерывность, научность.
31. Программное обеспечение подбора кадров включает...
32. Профессиограмма деятельности – это... (продолжите).

33. Феномен эквививальности в оценке руководителей – это...(продолжите).
34. Подбор людей на высокие и ответственные посты лучше осуществлять:
- а) используя рекламу в СМИ;
 - б) через сеть агентов;
 - в) из числа своих друзей и родственников, если они имеют соответствующую квалификацию;
 - г) силами самой фирмы с использованием личных связей и рекомендаций.
35. Организационное обеспечение подбора кадров включает...

Модуль II. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

6. Личность руководителя. Руководство и лидерство

Основные понятия: *власть, авторитет, руководство, лидерство, стиль лидерства.*

6.1. Понятия руководства и лидерства. Теории лидерства.

6.2. Стили лидерства (руководства) и их эффективность.

6.3. Власть и её виды. Авторитет руководителя и его составляющие.

6.4. Составляющие личности эффективного руководителя. Биографические характеристики руководителя, их влияние на эффективность руководства.

6.5. Общие и специальные способности руководителя.

6.6. Личностные черты руководителя и менеджерские характеристики.

6.1. Понятия руководства и лидерства. Теории лидерства

Слово «лидер» (leader), по свидетельству Р. Стогдилла, появилось в английском языке примерно в 1300 году, а «лидерство» (leadership) – около 1800 г. Слово lead переводится как «вести», «побуждать», «руководить»³³. Этимология англо-саксонского корня в словах lead, leader восходит к «laed», что значит «путь» или «дорога». Глагол «laeden» означает «путешествовать». Таким образом, лидер – это тот, кто, идя впереди, показывает свои спутникам дорогу³⁴. Это человек, обладающий влиянием, способный объединить людей ради достижения какой-либо цели. Естественное влияние лидера исходит из признания другими его превосходства в какой-либо области. Лидер не просто ведёт за собой других, он хочет это делать, так же, как другие члены группы хотят идти за ним.

Лидерство – естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы. Общее лидерство в группе складывается из компонентов:

- *эмоциональный* лидер (сердце группы) ориентирован на взаимоотношения;
- *деловой* лидер (руки группы) ориентирован на дело, может его организовать, наладить деловые связи;
- *информационный* лидер (мозг группы) – эрудит, к нему обращаются за информацией, он всё знает и может объяснить.

³³ Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе. – СПб.: Питер, 2003. – С. 111.

³⁴ Кетс де Врис М. Мистика лидерства. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – С. 21.

Эти три типа лидерства могут быть персонифицированы в одном лице, но чаще они распределяются между разными членами группы.

В последнее время появились понятия *супер-лидера* (способного воспитывать других лидеров), *трансформационного лидера* (мотивирующего последователей на сверхдостижения), *лидера-трейблейзера* (новатора, прокладывающего новые пути). Команду последователей лидера, вместе с ним разделяющих бремя лидерства и ответственности за решения, стали называть стейк-холдерами (сделавшими ставку, имеющими интерес)³⁵. Все это свидетельствует об изменении традиционных представлений о лидерстве.

В отличие от лидера, который выдвигается снизу, руководитель назначается официально, извне. Если лидерство связано с неформальной структурой группы, то руководство – с официальной, формальной структурой. Рассмотрим отличительные характеристики лидера и руководителя³⁶ (табл. 2)

Таблица 2

Отличительные характеристики лидера и руководителя

Характеристики лидера	Характеристики руководителя
Регулирует межличностные (неофициальные) отношения в группе	Регулирует официальные отношения в группе
Лидерство возникает стихийно, это менее стабильное явление, зависит от настроения группы	Руководитель назначается, избирается, это более стабильное явление
Система санкций зависит от индивидуальных особенностей и отношений группы	Обладает более определённой системой санкций
Решения, касающиеся деятельности группы, более непосредственны	Процедура принятия решения более сложна, оно может не зависеть от группы
Лидерство – индивидуально-психологическая характеристика отношений в группе (элемент микросреды)	Руководство – социальная характеристика отношений в группе (элемент макросреды)

Несмотря на явное различие между лидером и руководителем, Р.Л. Кричевский выделяет следующие общие черты. Руководитель и лидер:

- выполняют роли координаторов, организаторов членов социальной группы;
- осуществляют социальное влияние в группе, только разными средствами;
- используют субординационные отношения, хотя в первом случае они чётко регламентированы, во втором – заранее не предусмотрены.

³⁵ Клецина И. Практикум по гендерной психологии [Электронный ресурс].

³⁶ Категории руководителей в зависимости от уровней управления см.: Мещерякова Е.В. Психология управления. – Мн., 2005. – С. 12 – 13.

Рассмотрим теории лидерства.

Согласно *теории черт* или *харизматической теории* («харизма» (греч.) – благодать) лидером может быть человек, обладающий врождённым набором личностных качеств и определённых психологических черт:

- интеллект (выше среднего, но не на уровне гениальности);
- инициатива (самостоятельность и находчивость, способность осознать потребность к действию и наличие мотива);
- уверенность в себе (высокая самооценка, компетентность и высокий уровень притязаний);
- фактор вертолёта: способность воспарить над проблемой, над частными ситуациями, воспринимать проблему в более широком контексте;
- физическое здоровье;
- происхождение из высшего класса;
- рост выше либо ниже среднего.

В настоящее время значительное внимание уделяется эмоциональным характеристикам лидера, его эмоциональной компетентности. Считается, что основная задача лидеров состоит в том, чтобы «зажигать» людей, т.е. вызывать у них готовность к действию. Такой эффект возникает, когда лидеру удаётся вызвать резонанс – лучшие чувства. В отличие от резонансного лидера диссонансный лидер не интересуется чувствами присутствующих и провоцирует своим поведением и действиями негативные эмоции³⁷.

Недостатком теории черт является то, что в её рамках наблюдается разноречивость личностных качеств лидера, выделяемых различными исследователями. Кроме того, не всегда человек, обладающий соответствующими чертами, становится лидером.

В соответствии с *ситуационной теорией* лидерства лидера рождает ситуация. В различных ситуациях групповой жизни выделяются члены группы, которые превосходят других, по крайней мере, в каком-то одном качестве. Если определённое качество необходимо в данной ситуации, человек, у которого оно выражено в большей мере, становится лидером. Слабость этой теории в том, что здесь снимается вопрос об активности лидера.

Системная теория лидерства состоит в том, что лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – как субъект управления этим процессом. Таким образом, лидерство – это функция группы, и его надо изучать с точки зрения задач и целей группы.

³⁷ Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 35 – 36.

Согласно концепции ценностного обмена, ценностные характеристики членов группы обмениваются на авторитет и признание лидера. Лидером становится тот, в ком наиболее полно представлены качества, значимые для групповой деятельности.

Структура механизмов воздействия лидеров на массу зависит от свойств их последователей. Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива. Группа, с одной стороны, требует от лидера соответствия определенной модели (образу лидера), с другой, – от лидера требуется способность выражать интересы группы. Только при соблюдении этих условий группа не просто идет за лидером, но и желает идти за ним.

6.2. Стили лидерства (руководства) и их эффективность

Стиль лидерства (руководства) – комплекс систематически используемых руководителем методов принятия решений, воздействия на подчинённых и общения с ними. Иными словами, это стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с подчинёнными.

Классификация стилей лидерства разработана К. Левином и включает три стиля: авторитарный, демократический и либеральный³⁸. Они отличаются в основном по содержанию решений, предлагаемых лидером группе, и технике (приёмам, способам) осуществления этих решений (табл. 3).

Таблица 3

Стили лидерства

Формальная сторона	Содержательная сторона
Авторитарный (директивный) стиль (минимум демократии, максимум контроля)	
Деловые, краткие распоряжения. Запреты без снисхождения, с угрозой. Чёткий язык, неприветливый тон. Похвала и порицание субъективны. Эмоции не принимаются в расчёт. Позиция лидера – вне группы	Дела в группе планируются заранее (во всём их объёме). Определяются лишь непосредственные задачи, дальние неизвестны. Голос руководителя – решающий
Демократический (коллегиальный) стиль (максимум демократии, максимум контроля)	
Инструкции в форме предложений. Не сухая речь, а товарищеский тон. Похвала и порицание – с советами. Распоряжения и запреты – с дискуссиями. Позиция лидера – внутри группы	Мероприятия планируются не заранее, а в группе. За реализацию предложения отвечают все. Все разделы работы не только предлагаются, но и обсуждаются.

³⁸ О современном подходе к стилям руководства см.: Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М., 1996. – С. 58 – 65.

Либеральный (попустительский) стиль (максимум демократии, минимум контроля)	
Тон конвенциональный. Отсутствие похвалы, порицаний. Никакого сотрудничества. Позиция лидера – незаметно в стороне от группы	Дела в группе идут сами собой. Лидер не даёт указания. Разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от нового лидера

Нужно отметить, что нет стилей хороших или плохих. Искусство управления предполагает выбор того или иного стиля.

В работе «Как выбирать стиль руководства» А. Танненбаум и Р. Шмидт сделали вывод о том, что применяемый стиль руководства определяется четырьмя параметрами:

- руководитель – его личность и предпочитаемый им стиль;
- подчинённые – их потребности, отношения и навыки;
- задание – требования и цели работы, которую нужно выполнить;
- ситуация – обстановка, наблюдаемая в организации.

В зависимости от сочетания этих параметров стиль руководства изменяется в диапазоне от авторитарного и директивного стиля управления до консультаций, сотрудничества и передачи полномочий. Так, авторитарный стиль эффективен в условиях, близких к экстремальным; в жёстко заданных, алгоритмизируемых условиях (в армии), при низком уровне организации группы, для работников с низкой квалификацией. Демократический стиль подходит в нормальных условиях, для людей с высоким уровнем культуры, самооценки, интеллекта. Либеральный стиль эффективен в случае высокой самоорганизации коллектива при решении творческих задач. Таким образом, об эффективности стиля руководства можно судить исходя из наличных условий его реализации.

Связь между стилем руководства и эффективностью деятельности обусловлена рядом факторов (особенностями коллектива, спецификой решаемых задач) и поэтому носит вероятностный характер. Наиболее популярной является вероятностная модель эффективности руководства (по Ф. Фидлеру). Согласно ей эффективность руководства опосредована степенью контроля над ситуацией, в которой действует руководитель. Величина осуществляемого руководителем ситуационного контроля определяется по трём параметрам:

- степенью благоприятности отношений руководителя с подчинёнными;
- величиной влияния руководителя в группе;
- структурой групповой задачи.

Руководитель директивного типа наиболее эффективен в ситуациях с низким или высоким субъективным контролем, т.е. для него крайне неблагоприятных или благоприятных. Руководитель коллегиального типа наиболее эффективен в ситуациях с умеренным субъективным контролем, т.е. для него умеренно благоприятных или неблагоприятных.

Итак, идеальным стилем управления коллективом является творческий подход, для которого характерно то, что руководитель в решении каждой новой управленческой задачи гибко, неординарно применяет тот или иной приём, способ, средство, являющиеся для данной ситуации наиболее оптимальными и результативными. По сути дела – это применение разнообразных стилей в зависимости от реально возникающей управленческой ситуации, от целей, условий и средств её разрешения.

6.3. Власть и её виды. Авторитет руководителя и его составляющие

Власть – возможность влиять на поведение и деятельность других людей. Она характеризуется её *пределом* (степенью зависимости подчинённого от руководителя, его возможностей и используемых инструментов влияния) и *объёмом* (количеством объектов влияния).

Существует несколько типов власти:

- вознаграждающая;
- принуждающая;
- легитимная (законная);
- референтная (основана на симпатии, эмоциональном предпочтении);
- экспертная (основана на превосходстве в компетентности, специальных знаниях);
- эталонная (власть примера, основана на уважении).

Уровень власти руководителя оценивается по степени его влияния. Наиболее влиятельный по тому или иному параметру власти субъект часто воспринимается участниками группы в качестве центра её коммуникации.

Для контроля границ и силы своего влияния руководители используют следующие критерии:

- *профессиональные* (расширение функций и видов работ, выполняемых руководимым подразделением, увеличение выделяемых ему ресурсов свидетельствуют об усилении влияния);
- *статусные* (оцениваются по тому, какой кабинет и какая машина предлагаются руководителю, какое место на деловом совещании он занимает по отношению к высшему руководству);
- *психологические* (определяются по самоощущению: уверенность в себе, азарт, прилив энергии – либо тревожность и неуверенность в себе).

Стремление к власти проявляется в доминантном поведении. К его признакам относят:

- инициативность в ситуациях межличностного взаимодействия;
- приспособляемость к общему сиюминутному настроению;
- любовь к импровизации;
- внимание к подчинённым;
- обращение за помощью к обстоятельствам, т.е. умение использовать ситуативные моменты для своих целей.

Сохраняя личную власть, руководитель отстаивает своё направление в работе, защищает подчинённых, прилагает усилия для взаимодействия с клиентами или партнёрами. Власть позволяет ему реализовать свои цели, идеи и проекты.

Власть руководителя связана не только с объёмом его полномочий, но и с его авторитетом. Авторитет руководителя – важный фактор надёжности управления, его признаками являются доверие, согласие и уважение со стороны подчинённых.

Согласно Ю.П. Стёпкину, *авторитет* – влияние руководителя на подчинённых. Выделяют три формы авторитета руководителя:

1. *Формальный* авторитет характеризует должностной автопортрет работника. Он обусловлен тем набором полномочий, которые даёт руководителю занимаемый им пост. Обеспечивает 65 % личного влияния.

2. *Моральный* авторитет основывается на мировоззрении и нравственных качествах руководителя.

3. *Функциональный* авторитет зависит от компетентности руководителя и его деловых качеств, отношения к своей профессиональной деятельности. В научных коллективах это ведущий вид авторитета.

Моральный и функциональный авторитет составляют психологический автопортрет руководителя, который выступает как результирующая его жизненных проявлений, отражает его сущность и является важным условием эффективности его работы. Профессионально несостоятельный руководитель агрессивен, особенно в отношении низкостатусных подчинённых. Низкий нравственный уровень руководителя позволяет ему распространять сплетни, манипулировать подчинёнными и запугивать их, работать ради собственного блага, не думая о благе организации³⁹.

☉ *Порядочность* – это способность поступать сознательно и справедливо там, где не предусмотрено действие закона.

Аристотель

³⁹ О подобных руководителях см.: Андреева И. О «терминаторах» в управлении // Кадровая служба. – 2007. – № 1. – С. 129 – 132.

6.4. Составляющие личности эффективного руководителя. Биографические характеристики руководителя и их влияние на эффективность руководства

Существует ряд попыток классифицировать составляющие личности руководителя. По мнению В.И. Шуванова, на эффективность руководства трудовым коллективом влияют три личностных фактора: опыт (т.е. совокупность управленческих знаний, умений, навыков), способности, совокупность личных и деловых качеств. Согласно М. Шоу, эффективность руководства обусловлена биографическими характеристиками, способностями и чертами личности.

К биографическим характеристикам относят пол, возраст, социальный статус и образование.

Между *возрастом* руководителя и эффективностью его деятельности не существует прямой зависимости. Можно согласиться с Ли Якоккой в том, что возраст – во многом опыт. Не случайно средний возраст президентов крупных японских компаний – 63,5 года, американских – 59 лет, а оптимальным сроком вступления в должность менеджера считается возраст 30 – 50 лет. Тем не менее, у истоков создания крупных промышленных гигантов зачастую стояли молодые люди (основатель фирмы «Сони» А. Морита, президент «Оксидентал петролеум» А. Хаммер).

Половая принадлежность также не связана с успешностью руководства. Можно говорить лишь о «мужском» или «женском» подходе к руководящей деятельности. Так, женщины больше ориентированы на межличностные отношения, они превосходят мужчин в «мягкости» и демократичности руководства. Мужчины более склонны к доминированию, чаще проявляют инициативу, более активно участвуют в дискуссии. При этом женщины имеют больший словарный запас и лучше выражают свои мысли.

Тем не менее, в обществе существует предубеждение против женщин-руководителей. Когда руководитель – женщина, то успех чаще приписывается везению, когда мужчина – его личностным качествам.

Путь к власти в некоторой мере облегчает *социальный статус*. Существует шутка по этому поводу: для того чтобы стать президентом компании, лучше всего ... родиться в семье, владеющей этой компанией. Но иногда высшие менеджеры начинали свой путь с очень низкой стартовой площадки (к примеру, Ли Якокка).

Наиболее значимым фактором успешного руководства является *образование*. Руководителю лучше иметь два образования: в сфере деятельности и в области социальных наук. Необходимы также познания в области управления, знание иностранных языков и владение компьютером.

6.5. Общие и специальные способности руководителя

К общим способностям руководителя (т.е. обеспечивающим успех в любой сфере деятельности) можно отнести, прежде всего, *интеллект*. Наиболее эффективны руководители не с чрезмерно высоким или чрезмерно низким интеллектом, а имеющие промежуточные оценки по данному показателю (Е. Гизелли). Например, студенты-отличники японских вузов, как правило, не достигают высоких постов. Дело в том, что академический и практический интеллект – это разные вещи. Хотя студенты с высоким уровнем успеваемости легко усваивают новые знания, умения и навыки, они зачастую не умеют налаживать коллективные действия. Снижают влияние интеллекта руководителя на эффективность его деятельности такие факторы, как мотивация, опыт руководства, отношения с начальством и отношения с группой⁴⁰.

Среди *специальных способностей* (обеспечивающих успешность именно в специфической сфере деятельности, в нашем случае – успешность руководства) можно выделить *предпринимательские способности* (умение создавать оптимальные комбинации имеющихся ресурсов, склонность к новшествам и разумному риску) и *способность к управленческой деятельности*. Управлять людьми может далеко не каждый человек даже при наличии специальных знаний в этой области. Способность к управлению (организаторские способности) встречается в 10 раз реже, чем, например, музыкальные и художественные способности.

Организаторские способности, по мнению Л.И. Уманского, включают в себя следующие социально-психологические свойства личности.

Психологическая избирательность – способность личности отражать с достаточной полнотой психологию организуемой группы в ходе решения общегрупповой задачи.

Практически-психологическая направленность ума – овладение знаниями и умениями в сфере практической психологии, готовность применить их на практике решения организаторских задач.

Психологический такт – наличие чувства меры во взаимоотношениях.

Данные свойства Л.И. Уманский рассматривает в единстве, обозначая их термином «организаторское чутьё».

Общественная энергичность – способность личности заражать и заряжать своей энергией организуемых людей.

⁴⁰ Об интеллектуальных качествах руководителя подробнее см.: Мещерякова Е.В. Психология управления. – Мн., 2005. – С. 73 – 77.

Требовательность – способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации.

Критичность – способность обнаружить и выразить значимые для данной деятельности отклонения от условий, диктуемых поставленной задачей.

Данную триаду свойств Л.И. Уманский обозначает как эмоционально-волевая воздейственность.

И, наконец, выделяется такое свойство личности, как *склонность к организаторской деятельности*, т.е. потребность в данной деятельности и стеничность чувств при её выполнении.

Л.И. Уманский полагает, что указанные свойства иерархизированы. В данной иерархии первенствует организаторское чутьё, на котором базируется эмоционально-волевая воздейственность. Склонность к организаторской деятельности рассматривается как «питательная почва», обеспечивающая высокий уровень организаторского чутья и эмоционально-волевой воздейственности.

6.6. Личностные черты руководителя и менеджерские характеристики

Личностные черты, способствующие успешному руководству, связаны со следующими особенностями деятельности руководителя:

- большое количество действий, в основном, кратковременных;
- частые вмешательства извне;
- широкая сеть контактов, выходящая далеко за пределы рабочей группы;
- преобладание речевого (устного) общения с окружающими⁴¹.

В связи с этим очевидно, что успешному руководителю необходимы следующие черты личности.

Доминантность – честолюбие, умение влиять на подчинённых. Под воздействием традиционных методов руководства большинство подчинённых используют в деятельности лишь 60 – 65 % своих возможностей, и только дополнительное влияние признанного лидера способствует полной отдаче в деятельности.

Уверенность в себе позволяет руководителю чувствовать себя сильнее благодаря мобилизации физических и духовных сил; чаще добиваться

⁴¹ Об исследованиях характера менеджерской работы см.: Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск, 1997. – С. 34 – 35.

достижения поставленных целей; снижать психологическую напряжённость и повышать стрессоустойчивость; улучшать отношения с другими людьми; вырабатывать оптимальные управленческие решения за счёт улучшения взаимодействия в коллективе и создания духа единой команды.

Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость формируется как следствие развития самоконтроля и обогащения опыта преодоления экстремальных ситуаций.

Креативность как способность к творческому решению задач, к внесению новшеств и видению элементов творчества в деятельности подчинённых важна в инновационной деятельности.

Стремление к достижению, предприимчивость способствует принятию на себя ответственности, разумному и предсказуемому риску, обеспечивает учёт обратной связи, информирующей о том, насколько успешно человек справляется с заданием.

Ответственность и надёжность.

Независимость предполагает наличие собственной точки зрения на проблему, проявление индивидуальности в сфере личных и деловых отношений. Однако независимость руководителя не должна выступать как волюнтаризм, самодурство.

Общительность. 75 % времени менеджер затрачивает на общение. По мнению Ли Якокки, способным менеджерам не удаётся карьера, если они плохо взаимодействуют с подчинёнными.

Перечисленные выше черты личности руководителя представляют собой сплав природных особенностей и воспитания. У руководителя должно быть стремление развиваться, иначе происходит разрушение уже сформированных психологических характеристик. Много в становлении эффективного руководителя зависит от «самоменеджмента», т.е. его желания и умения развиваться. Кроме перечисленных выше черт, каждый менеджер обладает индивидуальными качествами.

Японский автор Т. Коно выделяет следующие менеджерские характеристики.

Широта взглядов, глобальный подход – широкое видение проблем, выходящее за пределы задач конкретной фирмы.

Долгосрочное предвидение предполагает умение видеть перспективы развития организации в противоположность склонности «зарываться» в текущих проблемах.

Решительность, по мнению Ли Якокки, является главным качеством менеджера.

Упорная работа и непрерывная учёба.

Умение чётко сформулировать цели – один из способов повышения мотивации подчинённых.

Готовность выслушивать мнения других означает удовлетворить потребность в уважении подчинённого, это также важный источник получения информации.

Беспристрастность – выдвижение людей на основе их компетентности и деловых качеств, а не личных симпатий и преданности.

Способность полностью использовать возможности сотрудников и создавать коллектив с гармоничной атмосферой в нём.

Личное обаяние и здоровье.

Финские исследователи дополняют этот перечень.

Умение правильно использовать своё время.

Готовность к политическому руководству, т.е. умение выйти за рамки хозяйственно-управленческих функций.

Международный кругозор (владение языками, умение понимать и принимать иные обычаи и традиции).

Итак, понятия «руководство» и «лидерство» имеют ряд отличий, которые касаются регуляции отношений в группе, возникновения, системы санкций, принятия решений, взаимосвязей с социумом. Между тем, и руководитель, и лидер имеют ряд общих признаков: они организуют и координируют деятельность группы, осуществляют в ней социальное влияние и используют отношения субординации.

Выделяют несколько теорий лидерства: теория черт (харизматическая), ситуационная, системная, концепция ценностного обмена, в каждой из которых различным образом объясняется происхождение данного явления.

Руководство, как и лидерство, характеризуется его стилем – комплексом систематически используемых руководителем методов принятия решений, воздействия на подчинённых и общения с ними. Традиционно выделяется три подобных стиля: авторитарный, демократический и либеральный. Искусство управления состоит в рациональном выборе того или иного стиля в зависимости от ситуации, подчинённых, индивидуальных особенностей руководителя и типа задачи. Руководить – значит менять стиль.

Каждый руководитель обладает определённым объёмом власти, под которой понимается возможность влиять на поведение и деятельность других людей. Власть руководителя связана с его авторитетом, т. е. влиянием руководителя на подчинённых. Наиболее эффективен тот руководитель,

который обладает не только функциональным, но моральным и функциональным авторитетом.

К составляющим личности эффективного руководителя относят его опыт, способности, совокупность личных и деловых качеств и биографические характеристики. Среди биографических характеристик на эффективность руководства в наибольшей мере влияет уровень образования. К способностям руководителя можно отнести в первую очередь практический интеллект, предпринимательские способности и способности к управленческой деятельности. Для эффективного руководства также необходим ряд личностных качеств и менеджерских характеристик, однако у разных авторов наблюдается несогласованность в их определении.

☉ *Наверху собираются не только сливки, но и пена тоже.*

Закон управления Веллингтона

7. Индивидуальная управленческая концепция

Основные понятия: *индивидуальная управленческая концепция, стратегии управленческой деятельности, эффективность руководства, имидж.*

7.1. Понятие индивидуальной управленческой концепции, её виды.

7.2. Эффективность руководства и её критерии.

7.3. Понятие имиджа. Особенности создания имиджа.

7.1. Понятие индивидуальной управленческой концепции, её виды

Следует отличать индивидуальную управленческую концепцию (ИУК) от индивидуального стиля деятельности. Напомним, что индивидуальный стиль деятельности – обусловленная типологическими особенностями устойчивая система способов деятельности, которая складывается у человека, стремящегося к наилучшему её осуществлению. Индивидуальный стиль деятельности взаимосвязан с темпераментом и характерен для любой профессии.

Индивидуальная управленческая концепция – система знаний, опосредованная индивидуальным опытом, потребностями и волевыми устремлениями личности, реально используемыми в качестве руководства к действию.

Индивидуальный стиль деятельности – это направленность и способ деятельности, индивидуальная управленческая концепция – это образ деятельности, она непосредственно связана с эффективностью деятельности руководителя.

В структуре ИУК выделяют: 1) стратегические замыслы, обеспечивающие достижение цели; 2) планово-экономические показатели; 3) проблемы, возникающие при выполнении планово-экономических показателей; 4) причины возникновения проблем; 5) управленческие средства устранения проблем; 6) функциональные единицы, реализующие эти средства; 7) информацию о состоянии деятельности.

Типы ИУК связаны с уровнем обобщения цели и определяют эффективность деятельности руководителя (С.М. Белозёров). Так, ИУК успешных руководителей характеризуются взаимоувязанностью всех программ без выраженной приоритетности каких-либо из них; в то же время программы выступают как средства достижения более масштабных целей. У менее успешных руководителей ведущие программы могут приобретать характер цели, при этом теряется целостность управления.

Индивидуальные управленческие концепции различаются также в зависимости от особенностей профессиональной деятельности (И.В. Бухгольц). В составе ИУК линейных руководителей обнаруживается большее количество стратегических замыслов, они выделяют большее количество проблемных ситуаций, полнее вскрывают их причины, более глубоко осознают собственную деятельность. Для ИУК функциональных руководителей характерны большее количество и большая специфичность управленческих замыслов, чрезвычайно полное осознание и выделение проблемных ситуаций, соответствующих узкой сфере деятельности; при этом используются более стереотипные способы воздействия.

Различия в характере ИУК определяются и степенью обобщённости ведущих замыслов (Е.П. Клубов). Для высокого уровня обобщённости целей характерен широкий спектр замыслов и мотивационного обеспечения. Средний уровень предполагает фиксацию на 2 – 3 существенных направлениях. Для низкого уровня обобщённости свойственно фрагментарное отражение общих целей подразделения по принципу фиксации на жёстких местах.

Индивидуальная управленческая концепция проявляется через стили и стратегии управления. Можно выделить две основные стратегии управленческой деятельности.

Управление по отклонению. Когда в системе сбой, руководитель бросает все силы, чтобы его устранить. Руководитель негативно оценивает

любые отклонения и ориентирован на жёсткое воплощение решения в жизнь. Он склонен сотрудничать с уступчивыми подчинёнными, по отношению к которым применяет элементы принуждения, повышенный контроль, негативные санкции.

Рефлексивное управление ориентировано на решение проблемы. Руководитель стремится к результатам, которые качественно превышают уровень принятого решения. Его действия носят не прямой, а косвенный характер. Для такого руководителя более предпочтительны инициативные, независимые подчинённые.

7.2. Эффективность руководства и её критерии

Эффективность руководства тесно связана с эффективностью деятельности организации. А.И. Китов отмечал, что деятельность руководителя не может оцениваться по каким-то собственным параметрам. Подлинным критерием оценки служит конечный результат труда всего коллектива, в котором органически соединены результаты труда руководителей и исполнителей.

Критерии эффективности руководства подразделяют на психологические и непсихологические. *К психологическим критериям* относят:

- удовлетворённость членов коллектива различными аспектами членства в нём (например, отношениями, условиями труда);
- мотивация членов коллектива (желание трудиться, стремление сохранить членство в коллективе);
- авторитет руководителя коллектива;
- самооценка коллектива (некий общий итог успешности его функционирования).

Непсихологические критерии эффективности руководства включают:

- действенность, т.е. получение нужных «вещей» (производимой продукции) вовремя (своевременность), с нужными свойствами, в достаточном количестве;
- экономичность выражается формулой: ресурсы, которые следовало бы потребить / ресурсы, фактически потреблённые;
- качество – соответствие «спецификациям», т.е. различным качественным признакам;
- производительность = количество, удовлетворяющее требованиям качества / фактически потреблённые ресурсы.
- нововведения;
- прибыльность = доходы / издержки.

Руководитель считается эффективным, если он имеет высокие показатели по психологическим и непсихологическим критериям групповой эффективности.

7.3. Понятие имиджа. Особенности создания имиджа⁴²

Без создания привлекательного имиджа нельзя рассчитывать на достойную репутацию в обществе. Обладание имиджем не является самоцелью делового человека, но имеет глубокий практический смысл.

Имидж (с англ. «образ», «ореол») – сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо, чего-либо. Забота о своём имидже – это запечатление его в сознании людей, лучшая самопрезентация.

Понятие «имидж» складывается из следующих компонентов:

- профессионализм и компетентность;
- нравственная надёжность, способность к духовному самосовершенствованию;

- гуманитарная образованность;

- умение использовать психологические техники управления людьми⁴³.

При создании имиджа необходимо учитывать следующие принципы:

- *повторения* – основан на том, что хорошо запоминается та информация, которая повторяется;

- *непрерывного усиления воздействия* – обосновывает наращивание аргументированного и эмоционального обращения. Постепенное и непрерывное (но не взрывное) наращивание усилий воспринимается положительно и ведёт к желаемым сдвигам;

- *двойного вызова* – состоит в том, что сообщение воспринимается не только и не столько разумом, секрет воздействия имиджа – в обращении к бессознательному.

Важную роль в создании имиджа играют эффекты фасцинации и аттракции. Эффект *фасцинации* («очарование, обаяние») – словесное воздействие, при котором достигается минимальная потеря информации. Предполагает искусную манеру разговора, уместную в ситуации, что способствует доброжелательному отношению слушателей. Эффект *аттракции*

⁴² О самопрезентации см.: Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. – СПб., 2005. – С. 87 – 104.

⁴³ Подробнее о составляющих имиджа см.: Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск, 1997. – С. 106 – 109.

(«привлечение, притяжение») достигается благодаря использованию приёмов создания привлекательности (компетентность, высокий статус, сходство со слушателем) и готовности к общению.

Формула воздействия имиджа такова:

A (attention) – I (interest) – D(demand) – A (action).

Иными словами, сначала привлечение внимания, затем пробуждение интереса к имиджу, далее возникновение побуждения к совершению действий и, наконец, само действие.

При создании имиджа необходимо опираться на следующие критерии выбора моделей поведения:

- соответствие закону и установленному в обществе правопорядку;
- нравственная безупречность;
- цель, достичь которой позволяет определённый имидж;
- самокритичная оценка выбора модели поведения;
- половая отнесённость личности⁴⁴.

Таким образом, под индивидуальной управленческой концепцией понимается система знаний, опосредованная индивидуальным опытом, потребностями и волевыми устремлениями личности, реально используемыми в качестве руководства к действию. ИУК отличается от индивидуального стиля деятельности. Индивидуальная управленческая концепция проявляется через стили и стратегии управления.

Эффективность руководства связана с эффективностью деятельности организации. Критерии эффективности руководства подразделяют на психологические и непсихологические. К первой группе относят удовлетворённость членов коллектива различными аспектами членства в нём, их мотивацию, авторитет руководителя и самооценку коллектива, ко второй – действенность, экономичность, качество, производительность, нововведения, прибыльность. Эффективный руководитель имеет высокие показатели и по психологическим, и по непсихологическим критериям.

Для делового человека в практическом плане важно обладать позитивным имиджем. Под имиджем понимается сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо, чего-либо. Формула его воздействия включает следующие компоненты: сначала привлечение внимания, затем пробуждение интереса к имиджу, далее возникновение побуждения к совершению действий и, на-

⁴⁴ Подробнее о критериях выбора модели поведения см.: Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск, 1997. – С. 112 – 115.

конец, само действие. При создании имиджа следует руководствоваться такими принципами, как принцип повторения, непрерывного усиления воздействия и двойного вызова. Необходимо также опираться на определённые критерии выбора моделей поведения.

☪ *Не заботьтесь о том, что другие люди подумают о вас. Они слишком обеспокоены тем, что вы думаете о них.*

Совет Эдельштейна

8. Структура деятельности руководителя. Основные управленческие функции

Основные понятия: *планирование, организация, делегирование полномочий, инновация, контроль, регулирование.*

- 8.1. Структура деятельности руководителя.
- 8.2. Основные управленческие функции: функция планирования.
- 8.3. Основные управленческие функции: функция организации.
- 8.4. Основные управленческие функции: функция контроля.
- 8.5. Основные управленческие функции: функция регулирования.

8.1. Структура деятельности руководителя

Она состоит из следующих функций:

1. *Администраторская* или *управленческая* включает в себя планирование, организацию, руководство людьми, мотивацию, контроль.

2. *Стратегическая* – обеспечивает планирование и прогноз событий как в сфере деятельности конкретного руководителя, так и применительно к организации в целом.

3. *Экспертно-консультативная* – реализуется по следующим направлениям: реализация профессиональной компетентности, делегирование полномочий, контроль работы подчинённых в форме собеседования, консультирования.

4. *Представительская* – руководитель представляет свой коллектив на разных уровнях внутриорганизационной вертикали.

5. *Воспитательская* – реализуется посредством повседневных поступков руководителя. Они должны быть основаны на принципе единой морали, предполагающей единство слова и дела. Коллективные стороны организационного воспитания включают содействие адаптации работни-

ков к коллективу, культуру организационной жизни, создание и поддержание в коллективе позитивных традиций.

6. *Психотерапевтическая* – означает создание психологического комфорта в коллективе. Этому способствуют такие личностные черты руководителя, как готовность брать на себя ответственность, приветливость, вежливость, чувство юмора, умение говорить и слушать, поощрять и наказывать, ценить время подчинённого, интерес к подчинённым, ориентация на человека.

7. *Коммуникативная (коммуникативно-регулирующая, организационная)* – включает обмен информацией. Общение становится более эффективным, если оно является неформальным, открытым, при правильной пространственной организации.

8. *Инновационная* – внедрение нововведений, развитие у персонала инновационной мотивации, стимулирование творчества и развития профессиональной компетентности.

8.2. Основные управленческие функции: функция планирования

Рассмотрим основные управленческие функции и особенности их реализации в деятельности руководителя.

Функция планирования – ключевая из основных управленческих функций. Она представляет собой управленческий процесс создания и поддержания соответствия между целями фирмы и её потенциальными возможностями.

При реализации функции удаётся достичь следующих целей:

- устранить отрицательный эффект неопределённости и изменений;
- сосредоточить внимание на главных задачах;
- добиться экономичного функционирования;
- облегчить контроль.

Выделяют две формы планирования: *гибкое* и *жёсткое*. Гибкое планирование предполагает вероятностный сценарий, учитывает различные случайности, неопределённости, чрезвычайные происшествия. При жёстком (директивном) планировании сценарий жёстко фиксирован и не предполагает неопределённых факторов. Если планы не реализуются, то это приводит к фрустрации «эго-мотивации» руководителя, т.е. он не ощущает себя полноправным хозяином своих намерений. Директивное планирование должно уступить место вероятностным моделям.

Планирование начинается с определения целей и задач организации, тех рубежей, к достижению которых направлена её деятельность. *Цель* –

это предвосхищение результата управленческой деятельности. Ясно сформулированные цели создают предпосылки для возможности сконцентрировать усилия организации и повысить её конкурентоспособность. Общая цель разбита на подцели, которые выступают как средства достижения главной цели и являются задачами для исполнителей. Совокупность решений, направленных на достижение целей, образует *программу* – комплекс мероприятий, намеченный к планомерному осуществлению, направленный на достижение единой цели, приуроченный к определённым срокам.

Генеральная, наиболее широкая программа действий, которая представляет собой распределение приоритетов и ресурсов для достижения целей, называется *стратегией*. Стратегия чаще всего реализует *курс действий*, т.е. общие положения и понятия, которыми руководствуются, когда принимают решения или которые ограничивают альтернативы при принятии решений. Курс действий имеет столько же уровней, сколько их имеет организация.

В зависимости от уровня управления в деятельности руководителя меняются характер и масштабы планирования, используемые средства.

Любой руководитель ограничен в составлении планов:

– правилами, процедурой, регламентом, режимом, которые закрепляют определённый тип поведения, отвечающий интересам дела стандарт поведения людей;

– решениями вышестоящего уровня, которые различаются по степени жёсткости предписаний в отношении деятельности и могут быть контурными (обозначают общие контуры предстоящих действий), структурирующими (определяют относительно строгие рамки деятельности исполнителей) или решениями-алгоритмами. Объём и характер планирования деятельности по реализации различных по степени жёсткости решений различны.

Психологические проблемы, возникающие при реализации функции планирования:

1. Снижение мотивации планирования в связи с постоянным давлением сверху.

2. Снижение мотивации планирования в связи с деструкцией планов на фоне текущих событий (характерно для жёсткого планирования).

3. Преобладание краткосрочных оперативных планов, при этом долгосрочное планирование отождествляется с установками вышестоящих уровней или производственным планом.

4. Формальное существование долгосрочных планов, которые не связаны с оперативным планированием.

Существует несколько способов обучения руководителей гибкому планированию.

«Орга-игры» (разработаны в 20-е годы В.В. Добрыниным). Группа делится на три подгруппы: «руководители» («организатор»); «судьба»; эксперты. «Организатору» и «судьбе» даётся описание ситуации и цель, которая должна быть достигнута. «Организатор» разрабатывает план мероприятий в рамках заданной ситуации. План передаётся «судьбе», и она должна внести в условия такие изменения, которые сделали бы выполнение плана невозможным.

Далее материал возвращается «организатору», который должен скорректировать план, нейтрализуя вредные изменения, затем снова «судьбе» и т.д. Эксперты следят, чтобы изменения были правдоподобными и установленные сроки и условия соблюдались.

Т. Котарбинский предлагает *правила формулирования планов*. План должен быть целеустремлённым, экономичным, ясным (легким в использовании), последовательным, целостным, непротиворечивым, точным и гибким (нельзя предписывать определенный шаг там, где он будет зависеть от неизвестных пока обстоятельств).

Типичные погрешности в планировании руководителей среднего звена:

- нерациональная декомпозиция целей (подцели не в полном объёме покрывают цель или подцели пересекаются);
- в качестве цели выдвигается процесс, а не продукт;
- смещение фокуса внимания к второстепенным целям.

Л. Зайверт обратил внимание на то, что в планах большой перевес составляют срочные дела.

Значимость дел	Количество времени	Значимость вклада
А (важнейшие)	15 %	65 %
В (важные)	20 %	20 %
С (менее важные)	65 %	15 %

Такой расклад соответствует принципу Парето: внутри группы или множества отдельные малые группы обнаруживают намного большую значимость, это соответствует их удельному весу в этой группе.

Закон Зайверта: 80 % затрачиваемого времени дают 20 % общего итога и наоборот. Сталкиваясь с непосредственной работой, помните о принципе 20:80 (20 % изделий приносят 80 % прибыли, 80 % времени тратится на 20 % дел, 80 % конфликтов возникают с 20 % подчинённых).

Иногда срочные дела отождествляются с важнейшими, однако это не всегда оправдано. На основании этого Сэв предложил *способ обогащения*

ориентационной основы функции планирования, который приводит к значительно лучшей дифференциации руководителем целей по значимости.

На первом этапе необходимо распределить рабочее время 20 дней по типичным видам деятельности:

- как это имеет место в реальности;
- как это было бы целесообразно⁴⁵.

На втором этапе необходимо, согласно *принципу Эйзенхауэра*, оценить виды деятельности по важности и срочности, выделив 4 категории:

- срочные, важные, не могут быть делегированы;
- срочные, менее важные, должны быть делегированы;
- важные и менее срочные, могут быть осуществлены позднее;
- менее важные, менее срочные, могут делегироваться, но могут быть сокращены.

Третий этап – это делегирование полномочий.

Следующий способ связан с таким недостатком планирования, как слабая прогностичность замыслов. При этом, как правило, прогнозируются прямые следствия, а прогноз на два шага вперёд не осуществляется.

Для развития прогностичности используется творческий приём: предлагается ответить на вопрос: «А что произойдёт, если что-то не получится?». Такой подход расширяет круг рассматриваемых последствий и способствует более гибкому планированию.

8.3. Основные управленческие функции: функция организации

Функция организации заключается в создании и поддержании в организации системы ролей, которая обусловлена разделением труда и необходимостью в кооперации усилий. Посредством организационной деятельности устраняются неразбериха, конфликты между людьми по поводу работы или полномочий и создаётся внешняя среда, пригодная для их совместной деятельности.

Методы реализации организаторской функции:

1. *Регламентирование* – закрепление функций или работ за определёнными исполнителями. С помощью данной функции устанавливается статус звеньев управления, их место в системе взаимосвязей с другими, область автономии. Это отражается в уставах, положениях, должностных инструкциях.

⁴⁵ О временном ресурсе руководства см.: Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. – М., 1996. – С. 58 – 65.

2. *Нормирование* – установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности. Результат нормирования – норматив, некоторый стандарт. Нормирование может касаться финансовых, материальных, трудовых ресурсов.

3. *Инструктирование* – ознакомление с обстоятельствами выполнения работ, разъяснения норм, условий реализации нормативных актов. Осуществляется посредством выдачи инструкций. Они могут быть двух видов: методические (определяют порядок преобразования информации) и рабочие (определяют порядок действий работника, использования им средств труда). Если инструкция предъявляется в устной форме, это называется инструктажем.

Нарушения деятельности, связанные с применением организационных методов, могут проявиться в двух видах: злоупотребление регламентированием (т.е. необоснованно частые вмешательства вышестоящего звена в деятельность нижестоящего) и неправильная структура документации (нечёткие формулировки, неполное описание прав и обязанностей, противоречивые документы).

Для осуществления функции организации необходимы следующие условия:

- на основе функции планирования должны быть поставлены поддающиеся проверке цели;
- дано чёткое определение обязанностей или области деятельности;
- существует определённая свобода действий и полномочий;
- существует полноценное информирование.

Функция организации реализуется двумя путями – *организационных нововведений* и *делегирования полномочий*.

Делегирование полномочий – это передача части собственных прав и ответственности за принятие определённых решений подчинённым. Оно связано с процессом децентрализации управления, когда право и обязанность по реализации некоторых основных управленческих функций передаётся подчинённым, а также расширяется сфера выполняемых ими обязанностей, не связанных с реализацией основных управленческих функций.

Делегирование полномочий позволяет экономить время и усилия руководителя, направлять их на решение перспективных задач, повышает мотивацию, обеспечивает более высокий уровень управления организацией, удовлетворяет естественную потребность подчинённых в свободе действий.

Малоэффективным является неполное делегирование полномочий, когда на подчинённых перекладывается ответственность, а права принадлежат другому лицу⁴⁶. Идеальной является такая степень делегирования: «Никогда не делай сам того, что могут сделать твои подчинённые, за исключением тех случаев, которые могут быть связаны с опасностью для жизни».

К деятельности, которая может быть делегирована, принадлежит рутинная работа, специалистская деятельность, подготовительная работа, связанная с проектами, частные задачи, средне- и долгосрочные задачи, которые могут мотивировать работника и способствовать повышению его профессионального уровня.

Не подлежат делегированию выработка политики, контроль результатов, руководство сотрудниками и их мотивация, задачи особой важности, высокой степени риска, необычные, строго доверительного характера срочные дела.

Основные цели и ситуации делегирования:

1. Подчинённый может сделать данную работу лучше начальника, поскольку руководитель в узких областях может быть слабее специалиста.
2. Чрезмерная занятость руководителя не позволяет ему заниматься данной проблемой.
3. Делегирование как метод обучения подающих надежды сотрудников и формирования из них кадрового резерва.
4. Высвобождение времени и сил руководителя для самых важных, неотложных и первостепенных задач.
5. Делегирование как способ изучения коллектива и отдельных подчинённых.
6. Делегирование как проявление доверия к подчинённому, один из способов его морального поощрения.
7. Максимальное улучшение качества решений за счёт того, что решения принимаются на более низких уровнях, где ещё не успевают искажаться необходимая информация, опыт и умения узких специалистов.
8. Необходимо мобилизовать скрытые резервы производительности (срабатывает «эффект доверия начальника»).

⁴⁶ О том, почему руководители не хотят делегировать полномочия, а подчинённые – брать на себя дополнительные полномочия и ответственность см.: Розанова В.А. Психология управления. – М., 1999. – С. 60 – 61.

Психологические предпосылки нерационального делегирования или его отсутствия:

1. Количественный состав подразделения: в небольших по размеру подразделениях делегирование может отсутствовать, т.к. мал объём управленческой деятельности.

2. Боязнь потери авторитета характерна для руководителей с завышенной профессиональной самооценкой, испытывающих страх перед будущим (или нежелание растить конкурентов), при отсутствии личностного смысла в подготовке смены.

3. Страх потерять контроль над ситуацией.

4. Отсутствие чёткого плана действий, представления об иерархии целей и последовательности выполнения работ.

5. Неудовлетворительный социально-психологический климат (СПК), конфликт между руководителем и его помощниками, недоверие к исполнителям.

6. Боязнь попасть в число нелюбимых руководителей.

Критерии правильного делегирования:

1. Делегирование проводится заблаговременно.

2. Учитываются возможности и способности исполнителей.

3. Задачи делегируются целиком.

4. Однородные задания поручаются одному и тому же сотруднику.

5. Необходимы полные инструкции (какая задача делегируется, цель, срок, план выполнения). Крупные, важные задания делегируются в письменной форме. Необходимо чётко определить права и обязанности исполнителя.

6. Не следует вмешиваться в процесс исполнения.

7. Через определённое время делегаты должны отчитаться.

☺ *Если делегированию полномочий уделять внимание, то ответственность накопится внизу, подобно осадку.*

Закон делегирования Раска

Одним из характерных признаков преуспевающих компаний является изобретательность, предприимчивость, открытость новшествам.

Инновация (нововведение) – процесс внедрения какого-либо новшества в организации, связанного с определёнными преобразованиями (изменениями) в работе коллектива.

По типу нововведения делят:

- на материально-технические (техника, технологии, промышленные материалы);
- на социальные (экономические, организационно-управленческие, правовые, педагогические, социально-управленческие).

Условия оптимизации инновационного процесса:

- нововведения быстрее реализуются в небольших организациях (50 – 100 человек);
- наличие внутренней конкуренции в организации;
- терпимость к неудачам;
- благоприятный СПК в организации (неформальность и высокая интенсивность общения).

Основные этапы инновационного процесса:

1. Выявление потребности организации в нововведении, определение типа нововведения, необходимого для данной организации.
2. Поиск сторонников новой идеи, особенно важно – из числа влиятельных лиц.
3. Окончательный выбор нововведения, формирование позитивных установок на него.
4. Принятие решения о запуске нововведения.
5. Пробное внедрение.
6. Полное внедрение.
7. Получение эффекта.

Инновации принято рассматривать как некое безусловное благо для людей, тем не менее, это не всегда так. После реализации нововведения «выигрыш» должен превышать издержки. Если издержки не соответствуют ожиданиям или выигрышу, то происходит обесценивание самой идеи нововведения.

8.4. Основные управленческие функции: функция контроля

Цель *контроля* – выявить слабые места и ошибки, своевременно исправить их и не допускать повторения. Контроль предполагает наличие плана, нормативов, структур, ответственных за определённую деятельность (рис. 2).

Виды контроля

Текущий контроль предполагает три этапа:

- установление нормативов;
- сопоставление фактической деятельности с нормативами;
- корректирование отклонений от плана или норматива.

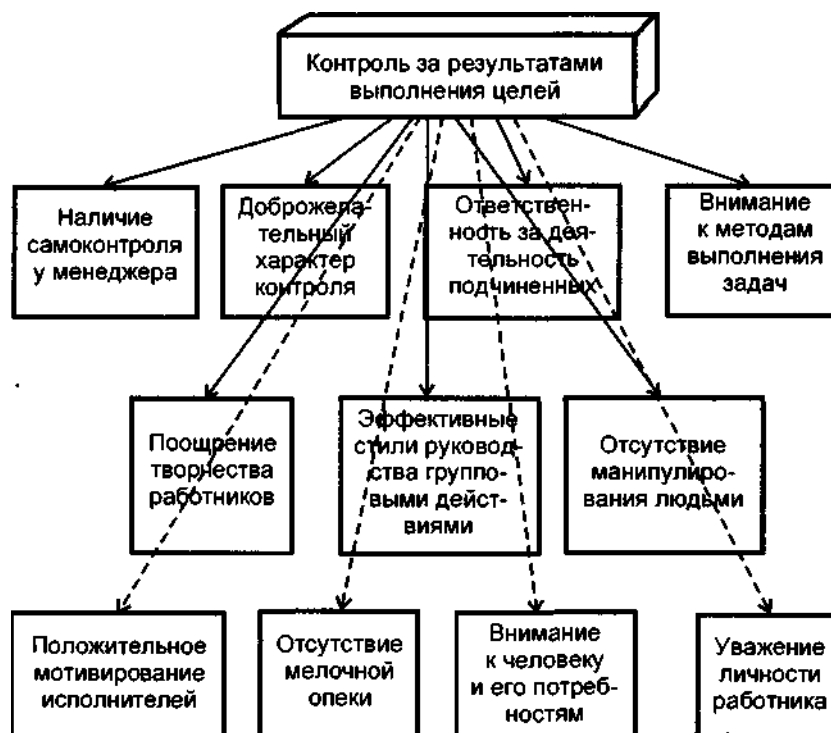


Рис. 2. Схема действий менеджера при выполнении функции контроля (по В.А. Розановой)

Опережающий контроль базируется на предвидении, прогнозе развития ситуации.

Результурующий (или контроль выполнения) имеет целью определение степени соответствия конечного результата деятельности образцу, ожидаемому результату или нормативно обусловленному варианту поведения. Проводится не только с целью оценки деятельности конкретных лиц, но и для вскрытия причин отклонений и разработки мероприятий по совершенствованию в данном вопросе.

Психологические правила реализации контроля:

1. Контроль должен быть постоянным, оперативным (предполагать незамедлительное оповещение руководителя об отклонении от графика выполнения), объективным (базироваться на нормативах).

2. Контроль не должен быть тотальным, т.е. касаться всех элементов процесса.

3. Он должен осуществляться открыто (исполнители должны знать, кто контролирует, в какой форме, какими средствами).

4. Контроль должен быть экономичным (оправдывать затрачиваемые на него средства).

5. Он должен прилагаться к любому участку работы, а не только к знакомым руководителю.

6. Контроль не должен рассматриваться как средство выражения личного отношения руководителя.

7. Контроль – это проявление внимания к работникам, фактор мотивации трудовой деятельности.

8. Система контроля должна быть адекватна личности руководителя (информация должна предлагаться в понятной форме).

9. Результаты контроля должны быть доведены до исполнителя.

Психологические предпосылки неоптимальной реализации функции контроля:

1. Неадекватная мотивация контроля, при которой в качестве критериев эффективности выступают не выполнение деятельности, а узкие групповые или индивидуальные цели. Так, контроль может использоваться руководителем как средство психологического давления на подчинённого.

2. Индивидуальные особенности познавательных процессов руководителя (систематичность, пунктуальность, волевые качества) влияют на полноту и адекватность контролируемых параметров.

3. Психические состояния руководителя могут снижать эффективность контроля. Так, тревожные руководители проявляют суетливость, бессистемность в распоряжениях, не дожидаются их выполнения.

4. Профессиональные ценности руководителя влияют на приоритет контролируемых параметров.

5. Профессиональная самооценка руководителя влияет на его отношение к контролю. Неустойчивая самооценка способствует выраженности установки на контроль, в этом случае контроль выступает как средство гиперкомпенсации или самоутверждения.

8.5. Основные управленческие функции: функция регулирования

Регулирование – поддержание управляемых процессов в рамках, заданных программой, регламентом, планом. Регулирование осуществляется через руководство и координацию, цель которых – выполнение плана.

Принципы руководства, обеспечивающие оптимальное регулирование

1. Минимизация воздействия предполагает учёт специфики системы и умеренный уровень вмешательства в её деятельность (избыточное воздействие приводит к подавлению нормальной реализации внутриорганизационных процессов, недостаточное – к попустительству, низкой активности).

2. Комплексность воздействия – использование стимулов, максимально полно отражающих структуру мотивации работника.

3. Системность – рассмотрение регулируемого процесса в рамках целостной системы; при системном воздействии нормализуются все факторы, которые влияют на качество продукции.

4. Непротиворечивость воздействия: комплексно используемые стимулы не вызывают взаимоисключающих эффектов.

Методы регулирования.

1. Методы распорядительного воздействия (приказ, директива, распоряжение, резолюция) используется при решении текущих задач и позволяет корректировать сложившуюся организацию в соответствии с новыми задачами или условиями работы.

2. Методы дисциплинарного воздействия (санкции, требования) используются для поддержания организационных основ деятельности и устранения отклонений в системе.

3. Экономические методы (оплата труда, материальное стимулирование, материальное поощрение и санкции) основаны на материальной заинтересованности.

4. Методы правового регулирования (суд, штрафы) предполагают применение государственного правового воздействия на отношения между конкретными субъектами.

5. Социально-психологические методы (создание организационной культуры, традиций, символики, идеологии) предназначены для воздействия на социально-психологические отношения между членами организации.

Первые четыре группы методов направлены на изменение внешнего поведения, причём при ослаблении контроля требуемое поведение не воспроизводится. Социально-психологические методы создают внутренние основы требуемых форм поведения.

Факторы, снижающие эффективность регулирования.

1. Несвоевременность воздействия (например, у тревожных руководителей воздействие опережающее, у инертных – запаздывающее).

2. Злоупотребление негативной стимуляцией, неясность принципов стимулирования

3. Проблемы с использованием социально-психологических методов управления (незначительная представленность социально-психологических методов в структуре используемых воздействий, использование манипулятивных технологий, «маккиавелизм» – пренебрежение моральными нормами).

Правила оценки деловых качеств подчинённых:

- сначала следует поговорить с подчинённым о работе, затем – о нём самом;
- прежде, чем руководитель сообщит собственную оценку, он должен подвести работника вопросами к тому, чтобы тот сам себя оценил;
- упоминая о недостатках в работе, необходимо учесть, какова она в целом; вначале следует указать на достоинства, а затем – на конкретные ошибки, недостатки;
- хорошему работнику нужно дать понять, что руководитель ценит его заслуги: важнее развитие достоинств работника, чем указание на его недостатки;
- если недостатки в работе возникли по вине руководства, необходимо это признать;
- не следует сравнивать оцениваемого с другими работниками;
- не следует проводить повторного разговора вскоре после того, как подчинённый был наказан.

Основные правила критики⁴⁷:

- начните с похвалы и истинного признания достоинств критикуемого;
- не отвергайте мнение, с которым вы не согласны;
- критикуйте не личность, а поступок;
- дайте возможность спасти престиж;
- не требуйте немедленного признания ошибок;
- создайте впечатление, что ошибка легко исправима;
- делайте акцент на главном, а не на мелочах;
- не накапливайте обиды, не вспоминайте прошлого, критикуйте по конкретному поводу;
- если человек эмоционально возбуждён, он глух к логическим доводам – в этом случае необходимо вначале снять напряжение;
- не критикуйте публично.

Правила использования положительных санкций:

1. Положительные санкции должны быть конкретными и безотлагательными.
2. Вознаграждение должно быть достижимым, но по возможности нерегулярным.
3. Важнейшее вознаграждение – внимание руководства.

⁴⁷ Способы критики см.: Кабаченко Т.С. Психология управления. – М., 1997. – С. 207 – 208.

Правила наказания («принцип горячей плиты» по Мак-Грегору: «Если вы дотронулись до горячей плиты – вы обожглись»):

1. Наказание должно быть действительно с первого раза.
2. Горячая плита наказывает только ту руку, которая к ней прикоснулась.
3. Горячая плита действует на всех.
4. Если вы дотронулись до горячей плиты, у вас должно быть средство снять боль.

Итак, основные управленческие функции – это относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие реализовать управленческое воздействие. К ним относят функции планирования, организации, регулирования и контроля. В данной лекции мы рассмотрели психологические аспекты реализации каждой из них.

9. Принятие управленческого решения

Основные понятия: *управленческое решение, личностный профиль решения.*

- 9.1. Процесс принятия управленческого решения.
- 9.2. Личностные профили решения.
- 9.3. Коллегиальный подход к принятию управленческого решения⁴⁸.

9.1. Процесс принятия управленческого решения

Вопросы, которые касаются ряда моментов выработки организационных решений, по праву могут быть отнесены к числу ключевых с точки зрения эффективности функционирования коллектива. Как отмечает А. Морита, главная функция менеджеров – это принятие решений⁴⁹. От степени обоснованности решения зависят результаты труда всего производственного коллектива.

Управленческое решение – социальный акт:

- подготовленный на основе вариативного анализа и оценки;
- принятый в уставном порядке;
- имеющий директивное значение;
- содержащий постановку целей и средств их достижения;
- организующий практическую деятельность субъекта управления.

⁴⁸ Формы групповой дискуссии см.: Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск, 1997. – С. 138 – 143.

⁴⁹ Модели поведения руководителя в процессе принятия решений см.: Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск, 1997. С. 144 – 148; Мещерякова Е.В. Психология управления. – Мн., 2005. – С. 165 – 169.

Управленческие решения подразделяются на *программируемые* и *непрограммируемые*. Под программируемыми понимаются систематически повторяющиеся решения, для выработки которых используются определённые процедуры. Непрограммируемые решения характеризуются новизной, уникальностью, значимостью субъективного аспекта. В зависимости от условий, в которых принимаются решения, можно предложить их классификацию по признаку *определённости – риска – неопределённости*.

Управленческие решения классифицируются как *интуитивные* и *рациональные*. Под интуитивным решением понимается выбор, сделанный только на основе интуитивной уверенности в том, что он является правильным, такому выбору нет рационального объяснения. В случае принятия интуитивного решения руководитель не пытается взвешивать свои доводы «за» или «против». По утверждению американских ученых, многие управленческие решения руководители принимают именно интуитивно. В практике управления применяют также рациональные решения, которые основываются на имеющихся знаниях или прошлом опыте. Руководитель чаще всего выбирает ту альтернативу, которая когда-то уже привела к успешному результату.

На принятие управленческого решения влияют как внешние факторы (условия физической и психологической среды, характер задачи, объём и качество информации, уровень технической оснащённости, степень компетентности персонала, количество времени для подготовки и осуществления решения, особенности социально-психологического климата), так и внутренние (индивидуальные особенности руководителя: тип высшей нервной деятельности, потребности, установки, чувства, способности, привычки, система навыков, опыт).

Т.С. Кабаченко выделяет следующие этапы выработки управленческого решения:

- постановка проблемы;
- селекция проблем, или этап делегирования полномочий по выработке решений;
- построение информационной модели проблемной ситуации;
- построение концептуальной модели проблемной ситуации;
- выявление и оценка альтернатив;
- принятие решения.

Рассмотрим особенности каждого этапа, возможные ошибки и психологические предпосылки, лежащие в их основе.

Первый этап (*постановка проблемы*) является ключевым. Проблемная ситуация (или противоречие между действительным, потребным, возможным) должна быть осознана и обозначена. Важно правильно сформулировать проблему.

Типичные *ошибки* на этом этапе:

- неправильно опознанная проблема; несистемное отражение проблемной ситуации в обозначенной проблеме; психологические предпосылки – низкий интеллект, недостаточный опыт, склонность к стереотипизации собственной деятельности, неадекватная индивидуальная управленческая концепция;

- несвоевременность постановки проблемы; психологические предпосылки запаздывания – инертность, низкий интеллект, отсутствие установки на опережающий контроль, нежелание принимать на себя ответственность; психологические предпосылки опережающего решения – личностная тревожность, узкий опыт, отсутствие адекватных представлений о динамике развития ситуации;

- навязанные решения обусловлены такими психологическими особенностями руководителя, как конформизм, импульсивность, неумение оценить актуальность проблемы для подразделения.

На втором этапе (*селекция проблем, или этап делегирования полномочий по выработке решений*) главное – определить субъекта выработки решения. На этом этапе эффективность решений снижается вследствие использования авторитарного стиля управления, недоверия к профессиональным и моральным качествам исполнителя, недостаточного знания персонала, личностной тревожности, установки руководителя заниматься эмоционально привлекательными делами и делегировать важные, но не привлекательные.

На третьем этапе (*построение информационной модели проблемной ситуации*) руководитель может непосредственно получать информацию или пользоваться информацией, собранной другими. Информация может оцениваться им как недостаточная или избыточная, надёжная или недостаточно надёжная, своевременная или запаздывающая. Неопределённость может касаться как информации, так и целей, способов их достижения, средств, критериев оценки деятельности. На этом этапе проблемы связаны с небрежным использованием лингвистических средств, компоновкой информации, фиксацией внимания на источнике информации при отсутствии анализа её качества, с расхождением между объективной значимостью и субъективной ценностью информации.

На четвёртом этапе (*построение концептуальной модели проблемной ситуации*) происходит осознание сущности противоречия. Имея идентичную информацию, различные субъекты могут по-разному увидеть сущность проблемы: в необходимости изменения собственной позиции или в выборе доступных действий для изменения ситуации. Психологические предпосылки: когнитивный стиль специалиста, уровень его интеллекта, наличие склонности к стереотипизации деятельности, особенности индивидуальной управленческой концепции.

На пятом этапе (*выявление и оценка альтернатив*) изыскиваются способы разрешения противоречия, проводится их критическая оценка; способы разрешения противоречия иерархизируются по степени их оптимальности. Психологические предпосылки ошибок: неоптимальный стиль деятельности, застревание на частных вариантах, чрезмерная фиксация на критической оценке, импульсивность, недостаточная критическая проработка альтернатив решения.

На шестом этапе (*принятие решения*) фиксируется акт выбора той или иной альтернативы как конкретного варианта разрешения ситуации. Различают решения, связанные с риском (предполагают выбор одного из множества частных исходов, имеющих известную вероятность проявления) и связанные с неопределённостью (неизвестна вероятность проявления тех или иных исходов при опоре на конкретную альтернативу).

Далеко не всегда выбирается наилучшая альтернатива. Это может быть связано со специфической реакцией на риск, приоритетностью узкогрупповых или эгоистических мотивов перед интересами более широкой общности.

Требования к управленческому решению:

1. Научная обоснованность, учёт требований объективных экономических законов.
2. Полнота решения: наличие цели, основных средств, сроки исполнения, формы контроля, порядок взаимодействия подразделения.
3. Директивность: предполагает единоначалие и обязательность его исполнения.
4. Краткость и чёткость формулировок.
5. Своевременность.
6. Адресность.

9.2. Личностные профили решения

Уже отмечалось, что на процесс и результат принятия решения влияют личностные особенности руководителя. А.И. Китов выделяет личностные профили принятия решения, понимая под ними «ту совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям»:

1. *Мотивационно-пассивный руководитель* не занимается руководством. У него отсутствует программа действий. Иногда подчинённые компенсируют деятельность руководства. Причины этого – в отсутствии перспектив по службе, неприятие роли руководителя.

2. *Имитация бурной деятельности*: в этом случае формируется активность, мало соотносимая с реальными проблемами. Руководитель не заботится о том, выполняют ли подчинённые его распоряжения. Вышестоящим лицам демонстрируется старательность и исполнительность. Бурная деятельность выполняет защитную функцию при интеллектуальной и профессиональной несостоятельности.

3. *Общее руководство* характерно для людей старшего возраста. Руководитель требователен к подчинённым, отдаёт конкретные распоряжения с целью побудить подчинённых самих принимать решения.

4. *Фрустрационный профиль* предполагает первоначально интенсивную активность руководителя, которая прекращается, если не удаётся принять решение. Далее возможны три варианта поведения: или озабоченность, растерянность, уход в себя, или попытка предпринять специальные действия для сохранения престижа, или случайный выбор решения.

5. *Напряжённый безуспешный поиск до конца* связан с недостаточной глубиной и гибкостью решения. Решение не формулируется, задачи до исполнения не доводятся.

6. *Формально правильный* профиль предполагает строго логическую манеру мышления, расчёт, отсутствие страстного увлечения идеями. При таком подходе мало ошибок, но меньше и ярких побед. Этот профиль неэффективен при дефиците времени. Сочетаются недостаточная оригинальность мышления и организационная чёткость действий.

7. *Эвристический с недостаточно развитыми организаторскими способностями личностный профиль* предполагает интуитивный способ мышления, высокий интеллект, но недостаточную организационную чёткость.

8. *Эвристический организованный личностный профиль* характеризуется большой глубиной ума, гибкостью мышления, эмоционально-волевой устойчивостью, самообладанием в стрессовой ситуации. Руково-

датель быстро анализирует обстановку, схватывает суть проблемы, настойчиво проводит в жизнь принимаемые решения.

Личностный профиль решения существенно проявляется в сложных и экстремальных ситуациях, в простых ситуациях он менее выражен.

9.3. Коллегиальный подход к принятию управленческого решения

Для оптимизации процесса решения могут использоваться коллективные формы работы. Эффективность решения в этом случае увеличивается за счёт сложившихся в группе навыков рефлексии, т.е. отражения и осознания того, что происходит в совместной деятельности. За счёт рефлексии удаётся повысить эффективность реализации всех этапов выработки решения, компенсировать проявления неоптимального стиля деятельности отдельных участников, сгладить влияние их индивидуально-психологических особенностей. Коллективные решения, как правило, могут приниматься в группах, иерархически организованных (например, дирекция), или в группах экспертов (специалистов).

Для выполнения сложных, срочных заданий могут создаваться оперативные группы. Это позволяет быстро принимать решения и переходить к их реализации. Деятельность такой группы эффективна, если она согласована в целях, средствах, сроках исполнения и ответственности, которая лежит на каждом человеке.

Положительные стороны коллективных решений:

1. В некоторых случаях, например, когда требуется привлечь новые источники знаний и опыта, мотивировать участников к групповой деятельности, принять рискованное решение или предпринять более широкое творческое обсуждение проблемы, коллективное принятие решения может быть более эффективным по сравнению с индивидуальным.

2. Коллективный поиск решения позволяет рассмотреть больше возможных вариантов.

3. В коллективном решении более адекватно отражается существо проблемы (особенно это касается сложных проблем с высокой степенью неопределённости).

4. Единство мнений, к которому приходят в результате выработки решения, является позитивным мотивирующим фактором для каждого отдельного человека и коллектива.

5. Гетерогенные по квалификации и опыту группы принимают более качественные решения, чем гомогенные.

Отрицательные аспекты коллективных решений:

1. Решение может быть заблокировано, если высказываемые точки зрения не сближаются.
2. Из-за столкновения различных точек зрения могут возникать напряжённость и конфликтные ситуации.
3. Компромиссы, с одной стороны, позволяют преодолеть противостояние различных позиций, а с другой, – способствуют принятию менее оптимального решения.
4. Решение может быть принято под давлением самых активных, но не самых компетентных участников дискуссии.
5. Разнообразие установок, стремлений, желаний дискутирующих может способствовать возникновению состояния неудовлетворённости и напряжения.
6. Пренебрежение мнением других участников переводит дискуссию на уровень «диалога глухих».
7. В чрезмерно сплочённой, склонной к конформизму общности легко развивается феномен группового единомыслия; в этом случае групповые решения вряд ли будут продуктивными.

Говоря о выработке организационных решений, следует иметь в виду и общую стилевую ориентацию поведения руководителя в направлении коллегиальности либо директивности. В любом случае ключевую роль в формулировании решения играет руководитель. Как отмечает Ли Якокка, самые важные решения в корпорации фактически принимаются отдельными лицами. Он пишет: «Я всегда придерживаюсь политики соблюдения принципов демократизма вплоть до момента принятия окончательного решения. В этот момент я становлюсь безжалостным начальником. «О'кей, я всех выслушал, – говорил я. – А теперь послушайте, что мы будем делать».

Итак, выработка управленческих решений является ключевым фактором эффективности функционирования коллектива. В этом процессе выделяют ряд этапов: постановка проблемы, селекция проблем, или этап делегирования полномочий по выработке решений; построение информационной модели проблемной ситуации; построение концептуальной модели проблемной ситуации; выявление и оценка альтернатив; принятие решения.

На процесс и результаты принятия влияют индивидуальные особенности руководителя, совокупность которых образует личностный профиль принятия решения. Он наиболее явно проявляется в сложных и экстремальных ситуациях.

Для оптимизации принятия решения может использоваться коллективный разум. Коллективные решения, как правило, могут приниматься в группах, иерархически организованных, или в группах экспертов. Подобные решения имеют свои достоинства и недостатки. Ключевую роль в формулировке решения всегда играет руководитель.

☉ 1. *Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией.*

2. *Хороший руководитель принимает решение и при её нехватке.*

3. *Идеальный – действует в абсолютном неведении.*

Закон исходных данных Спенсера

10. Стресс и регуляция эмоциональных состояний

Основные понятия: *стресс, предстартовое состояние.*

10.1. Стресс, его признаки и динамика.

10.2. Методы регуляции предстартовых состояний.

10.3. Первая помощь в острой стрессовой ситуации.

10.4. Методы эмоциональной саморегуляции. Рекомендации по профилактике стрессов

10.1. Стресс, его признаки и динамика

Стресс – состояние психического напряжения, возникающее у человека в процессе деятельности в трудных, необычных, экстремальных ситуациях. Комплекс реакций при стрессе подготавливает организм к физической активности (борьбе, бегству) и предназначен для защиты организма от разрушающих воздействий. Признаки эмоционального напряжения обнаруживаются в ответственных ситуациях и особенно усиливаются в тех случаях, когда отсутствует физическая нагрузка.

Термин «стресс» ввёл в 1929 году Г. Селье. Он обратил внимание на то, что у больных, страдающих от различных болезней, есть ряд общих симптомов. Комплекс реакций организма на стресс Селье назвал общим синдромом адаптации.

Он включает в себя три стадии:

1. *Стадия тревоги.* Фаза мобилизации защитных сил организма, повышающая его устойчивость по отношению к конкретному травмирующему воздействию. Организм функционирует с большим напряжением, для

него характерны физиологические изменения, подготавливающие к встрече с новой ситуацией и приводящие к настороженности и беспокойству.

2. *Стадия сопротивления, стабилизации.* Если психотравмирующая ситуация затягивается, создаётся впечатление, что организм вернулся к своему нормальному состоянию, всё как будто налаживается. Все параметры, выведенные из равновесия, закрепляются на новом уровне. Вместе с тем, организм, чтобы внешне оставаться в норме, расходует имеющиеся у него резервы.

3. Когда резервы организма начинают катастрофически уменьшаться, наступает *стадия истощения*. Истощение резервов организма может привести к нервным срывам и психосоматическим заболеваниям («сома» – тело).

К признакам стресса можно отнести:

- вспотевшие ладони, частое сердцебиение, пересыхает во рту, лицо бледнеет или краснеет, сводит желудок, мышцы напряжены, повышается артериальное давление, возникают нарушения сна, продолжительные головные боли, потеря аппетита;
- забывчивость, снижение внимания, потеря продуктивности в работе, сверхчувствительность к критике, чувство подавленности, потеря самоуважения, ощущение пустоты, тенденция резко осаживать собеседника, нежелание и неспособность принимать решения, злоупотребление курением и алкоголем.

Стрессы подразделяются на физиологические и психологические. Психологический стресс всегда связан с субъективной оценкой определённой ситуации. Он может быть информационным или эмоциональным. Информационный стресс возникает тогда, когда человек не справляется с задачей, не успевает принимать решения в требуемом темпе при высокой степени ответственности. Эмоциональный стресс появляется в ситуации опасности, угрозы, обиды. Стрессоустойчивость во многом зависит от личностных особенностей человека (адекватной самооценки, самопринятия, терпимости к окружающим).

Люди с разными особенностями нервной системы, с различным опытом поведения в аналогичных ситуациях по-разному реагируют на одинаковые стрессовые нагрузки. У одних происходит повышение активности, мобилизация сил («стресс льва»), у других – дезорганизация деятельности, пассивность и общее торможение («стресс кролика»).

☯ *Горе должно высекать искры, а не источать сырость.*

А. Мердок

10.2. Методы регуляции предстартовых состояний

Стрессы лучше предупреждать, чем бороться с их последствиями. К ожидаемому стрессу можно подготовиться.

Событию, способному вызвать стресс, предшествуют так называемые предстартовые состояния. Переход в предстартовый период у неподготовленного к стрессу, неопытного человека связан с тревожностью, суетливостью, непродуктивным проигрыванием событий, размышлениями о возможных негативных последствиях, вследствие чего психическая напряжённость ещё более возрастает. Чтобы снизить напряжение и создать условия для мобилизации резервов организма, можно использовать следующие *методы нейтрализации предстартовых состояний*:

1. *Множественное осмысление события* с высокой степенью детализации, вследствие чего возникает ощущение привычности ситуации.

2. *Практическое проигрывание своих ролей* участниками событий способствует уверенности, уменьшению предстартовой апатии или предстартовой лихорадки.

3. *Метод позитивного избирательного вспоминания* заключается в анализе личного опыта удачно закончившихся жизненных ситуаций, на основании чего человеком делается вывод: «Я решал сложные ситуации, решу и эту».

4. *Метод предельного усиления возможной неудачи*: психологический настрой на неудачный результат снижает излишнее напряжение, позволяет быть собранным и спокойным.

5. *Метод «зеркало»* заключается в соответствующей настройке: в обычной обстановке придать лицу выражение уравновешенности и спокойствия, отработать спокойную манеру речи, уверенные жесты.

10.3. Первая помощь в острой стрессовой ситуации

Первая помощь себе в острой стрессовой ситуации состоит в следующем:

- не следует принимать никаких решений (исключение – ситуация стихийного бедствия);
- чтобы успокоиться, сосчитайте до 10;
- рекомендуется заняться своим дыханием (глубоко вдохнуть, задержка, глубоко выдохнуть – и так несколько раз);
- если есть возможность – выйти в другое помещение;

- нужно медленно выпить стакан воды, смочить холодной водой лоб, виски, артерии на руках;
- медленно осмотреться по сторонам, переводя взгляд с предмета на предмет;
- посмотреть на небо, сосредоточившись на том, что видите (разве мир не прекрасен?);
- сделать в течение 1 – 2 минут физические упражнения.

10.4. Методы эмоциональной саморегуляции⁵⁰

В дальнейшем для преодоления стресса могут применяться следующие способы:

- *физические*: физическая нагрузка, активная деятельность, прогулки, душ, массаж, дыхательные упражнения, аутогенная тренировка, сон;
- *эмоциональные* (например, осознание и выражение чувств, сознательное управление эмоциями);
- *интеллектуальные* (осознать худший исход, извлечь позитивный опыт из случившегося, объективно оценить ситуацию, определить её причины, изменить образ ситуации);
- *поведенческие* (преобразовать ситуацию, изменить собственное поведение, изменить планы, цели, средства; сделать себе что-то приятное);
- *социальные* (общение с близкими людьми, помощь другим).

Наиболее эффективными считаются способы, направленные на решение проблемы (изменение ситуации) и на поиск социальной поддержки, наименее эффективными – эмоциональные (в частности, сдерживание и подавление эмоций).

Можно предложить следующие рекомендации по профилактике стрессов⁵¹:

1. Поддержание физического и психического здоровья.
2. Сбалансированная нагрузка и рациональное распределение сил.
3. Саморегуляция психических состояний (при помощи аутогенной тренировки, медитации и т.п.).
4. Рациональное распределение и использование времени.

⁵⁰ Конкретные способы и приёмы психической саморегуляции см.: Фомин Ю.А. Психология делового общения. – Мн., 2000. – С. 109 – 149.

⁵¹ Рекомендации по «выживанию» в стрессовый период на работе см.: Войт О.В., Смирнова Ю.С. Секретная психология. – Мн., 2006. – С. 467 – 474.

Преодолеть беспокойство на работе позволяет следование следующим принципам:

1. Точное описание волнующей ситуации.
2. Запись возможных действий, которые можно предпринять.
3. Принятие решения.
4. Немедленное исполнение решения.

Часто источником стресса для руководителя являются проблемы, предлагаемые для рассмотрения подчинёнными. Рекомендуется, чтобы сотрудник, представивший проблему для обсуждения, подготовил записку, в которой он должен ответить на следующие вопросы: *В чём суть проблемы? В чём её причина? Каковы возможные решения? Что конкретно вы предлагаете?*

В результате сотрудники не беспокоят руководителя по незначительным вопросам, а если консультации необходимы, то на них уходит меньше времени и обсуждение протекает более упорядоченно.

Обобщая сказанное, отметим, что под стрессом понимается психическое состояние, возникающее в ответ на экстремальные воздействия. Комплекс реакций организма на стресс включает три стадии: тревоги, сопротивления и истощения. Стрессы подразделяют на физиологические и психологические. Психологический стресс всегда связан с субъективной оценкой определённой ситуации.

Люди по-разному реагируют на стрессовые нагрузки («стресс льва» и «стресс кролика»). В зависимости от индивидуальных особенностей для преодоления стресса можно использовать различные способы. Однако наиболее эффективными из них являются способы, направленные на решение проблемы (изменение ситуации) и на поиск социальной поддержки. Наименее эффективны – эмоциональные методы преодоления стресса (в частности, сдерживание и подавление эмоций).

☯ *Когда на дерево падает тяжесть, то твёрдые и упрямые ветки ломаются сразу. Выживают лишь самые гибкие. Принимая удар, они сначала подчиняются ему и прогибаются, но затем, сбросив тяжесть, распрямляются с такой силой, какую им пришлось выдержать.*

Будда

ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие 4

Личность руководителя. Индивидуальная управленческая концепция

План занятия

1. Понятия руководства и лидерства. Стили лидерства (руководства) и их эффективность.
2. Власть и её виды. Авторитет руководителя и его составляющие.
3. Общие и специальные способности руководителя. Развитие управленческих способностей.
4. Личностные черты руководителя и менеджерские характеристики, их формирование.
5. Понятие индивидуальной управленческой концепции, её виды. Эффективность руководства и её критерии.

Тематика сообщений

1. Отличительные особенности эффективного и неэффективного руководителя.
2. Развитие способностей к управлению.
3. Трудности и противоречия в управлении современными организациями.
4. «Терминаторный» менеджмент.

Психологическая диагностика будущего руководителя

Диагностика личностных особенностей руководителя (самооценки⁵², черт личности⁵³)*

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Стоит ли, по вашему мнению, заранее готовить себя к руководящей деятельностью? Как развивать у себя способности к управлению?

⁵² Методики на определение самооценки и уровня притязаний см.: Диагностика управленческих способностей (сборник тестов и диагностических методик для руководителей): Учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Н.В. Романчик. – Мн.: РИВШ, 2004. – С. 17 – 19, 33 – 41.

⁵³ Многофакторный личностный опросник Р. Кэттелла см.: Диагностика управленческих способностей (сборник тестов и диагностических методик для руководителей): Учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Н.В. Романчик. – Мн.: РИВШ, 2004. – С. 131 – 155.

2. Какой вид интеллекта наиболее востребован в управленческой деятельности: академический или практический? Почему руководителю важно обладать высоким уровнем эмоциональной компетентности?

3. Предложите систему мероприятий по развитию следующих личностных черт, способствующих эффективному руководству:

- уверенность в себе;
- эмоциональная уравновешенность;
- креативность;
- ответственность и надёжность;
- независимость;
- стремление к достижению, предприимчивость;
- общительность.

Какие шаги вы предпринимаете в направлении развития у себя лидерских качеств?

3. Прокомментируйте, насколько, по вашему мнению, действенны рекомендации, позволяющие, по мнению автора, справиться с комплексом неполноценности:

«Парадокс заключается в том, что здесь действует закон, подобный принципу неопределённости в квантовой физике: значимость становится тем меньше, чем сильнее её стараются подчеркнуть. И наоборот, человек, который не заботится о своей значимости, имеет её безусловно. ... вместо того, чтобы стараться себя показать, нужно вообще прекратить всякие попытки повышения своей значимости. Если человек это не делает, окружающие интуитивно чувствуют, что его значимость не нуждается в подтверждении. А коли так, к человеку начинают относиться с большей симпатией и почтением. В результате душа и разум постепенно проникаются убеждением, что «я действительно чего-то стою».

В. Зеланд

4. В чём отличие индивидуального стиля деятельности от индивидуальной управленческой концепции?

5. Проанализируйте приведённый ниже пример. Какая стратегия управления описана в нём? Аргументируйте свой ответ.

В автохозяйстве процветало пьянство, трудовая дисциплина была на низком уровне. Попытки нового директора «подкрутить гайки» натолкнулись на сопротивление председателя профкома.

Психолог дал директору следующие советы: «Когда вернётесь на работу, вызовите плотника – пусть он построит возле проходной большой длинный стенд. Потом пусть придёт художник и сделает на стенде длинный календарный график с фамилиями водителей. Затем дайте распоряжение бухгалтеру – пусть ежедневно выходит к стенду и мелом пишет за прошедший день заработную плату каждого водителя. Скажите своему заместителю по эксплуатации, чтобы он давал председателю профкома самую выгодную работу. Замените ему автомобиль на новый».

Прошло два месяца, и народ загудел. Раньше профсоюзный босс был во всех выборных органах и президиумах, а теперь рабочие стали говорить, что пора этого жулика от кормушки оторвать.

Через два месяца на очередных выборах его «выкатили» с этой выборной должности.

С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко

Творческие задания

1. Напишите эссе на тему «Я как будущий руководитель».
2. Постройте виртуальную⁵⁴ модель эффективного руководителя и подготовьтесь к её защите.

Рекомендуемая литература

1. Андреева, И. О «терминаторах» в управлении./ И.Н. Андреева // Кадровая служба. – 2007. – № 1. – С. 129 – 132.
2. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта./ Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 301 с.
3. Диагностика управленческих способностей (сборник тестов и диагностических методик для руководителей): Учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Н.В. Романчик. – Мн.: РИВШ, 2004. – 206 с.
4. Иосефович, Н. Ты – босс! Как стать толковым руководителем / Н. Иосефович; пер. с англ. – М.: Вече, Персей, Аст, 1995. – 384 с.
5. Кабаченко, Т.С. Психология управления: В двух частях / Т.С. Кабаченко. – М.: Рос. пед. о-во, 1997. – 324 с.
6. Кашапов, Р.Р. Курс практической психологии, или как научиться работать и добиваться успеха: Учеб. пособие для высшего управленческого персонала./ Р.Р. Кашапов. – Ижевск: Изд-во Удм. ун-та, 1996. – 448 с.
7. Кетс де Врис, М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта./ М. Кетс де Врис; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 311 с.
8. Ксенчук, Е.В. Технология успеха./ Е.В. Ксенчук, М.К. Киянова. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 192 с.
9. Кричевский, Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе./ Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1996. – 384 с.
10. Мещерякова, Е.В. Психология управления./ Е.В. Мещерякова. – Мн.: Выш. шк., 2005. – 239 с.

⁵⁴ Виртуальный – не существующий, но возможный.

11. Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
12. Розанова, В.А. Психология управления: Учеб. пособие / В.А. Розанова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с.
13. Самыгин, С.И. Психология управления: Учеб. пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 512 с.
14. Шуванов, В.И. Социальная психология менеджмента./ В.И. Шуванов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 256 с.

Практическое занятие 5 Основные управленческие функции

План занятия

1. Структура деятельности руководителя.
2. Психологические аспекты реализации функции планирования.
3. Психологические аспекты функции организации.
4. Психологические аспекты функции контроля.
5. Психологические аспекты функции регулирования.

Тематика сообщений

1. Тайм-менеджмент, или как экономить время.
2. Делегирование полномочий.
3. Социально-психологические методы регулирования.

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. В каких случаях реорганизация производства не способствует его эффективности?
2. В связи с какими причинами сотрудники могут сопротивляться нововведениям? Как руководитель может преодолеть подобное сопротивление? Как при этом следует учитывать индивидуальные особенности сотрудников?
3. Как вы считаете, почему некоторые руководители неохотно делегируют полномочия или не делегируют их вообще? В чём причины нежелания подчинённых получать дополнительные полномочия и ответственность?⁵⁵
4. В чём отличие принципа комплексности воздействия от системности воздействия?

⁵⁵ Розанова В.А. Психология управления. – М., 1999. – С. 50 – 52, 87 – 94.

5. Почему социально-психологические методы регулирования считаются наиболее эффективными? Почему именно в настоящее время их роль возрастает?

6. В чём отличие психологического воздействия от психологических методов регулирования?

Творческие задания

1. Придумайте условия для проведения «орга-игры».

2. Регистрируйте расходы собственного времени в течение дня. Проанализируйте, насколько эффективно вы расходуете время, сколько времени затрачено впустую. Каким образом вы могли бы сэкономить время?

3. Составьте перечень дел на следующий день. В соответствии с матрицей Эйзенхауэра классифицируйте дела на четыре группы: срочные и важные; важные, но не срочные; срочные, но не важные; несрочные и неважные. Распланируйте 60 % времени завтрашнего дня, включив в план первые две категории дел (срочные, но неважные можно кому-либо делегировать, а если их приходится выполнять самому, то на минимально приемлемом уровне качества); 40 % времени нужно оставить в резерве для неожиданных дел. Составьте план, контролируйте в течение дня его исполнение. Подведите в конце дня итоги вашей деятельности: как много вы успели сделать?

4. Как взаимосвязан ваш план на сегодняшний день с планированием вашей жизни на долгосрочную перспективу? Каковы ваши долгосрочные планы? Что вы делаете для их реализации уже сегодня?

Рекомендуемая литература

1. Иосефович, Н. Ты – босс! Как стать толковым руководителем / Н. Иосефович; пер. с англ. – М.: Вече, Персей, Аст, 1995. – 384 с.
2. Кабаченко, Т.С. Психология управления: В 2 ч./ Т.С. Кабаченко. – М.: Рос. пед. о-во, 1997. – 324 с.
3. Ксенчук, Е.В. Технология успеха / Е.В. Ксенчук, М.К. Киянова. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 192 с.
4. Кричевский, Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1996. – 384 с.
5. Мещерякова, Е.В. Психология управления./ Е.В. Мещерякова. – Мн.: Выш. шк., 2005. – 239 с.

6. Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
7. Розанова, В.А. Психология управления: Учеб. пособие / В.А. Розанова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с.
8. Самыгин, С.И. Психология управления: Учеб. пособие./ С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 512 с.
9. Шуванов, В.И. Социальная психология менеджмента / В.И. Шуванов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 256 с.

Практическое занятие 6

Принятие управленческого решения

План занятия

1. Процесс принятия управленческого решения.
2. Личностные профили решения.
3. Коллегиальный подход к принятию управленческого решения.
4. Методы принятия управленческого решения⁵⁶.
5. Деловая игра «Принятие коллегиального решения».

Тематика сообщения

Особенности принятия управленческих решений.

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Попробуйте решить ситуацию, которая возникла на фирме, выпускающей холодильники.

Работники там собрались очень разные. Одни сами хотят помочь руководителю в его работе, другие, наоборот, стараются поменьше тратить умственной энергии и ждут, что им велят делать. Трудно руководить такими людьми. Все сотрудники фирмы уважают своего руководителя, знают, что он умный и опытный. Руководитель работает много, и ему хочется, чтобы подчиненные были ему хорошими помощниками и советчиками. Он часто «теребит» подчиненных, заставляет их думать, внедрять новации, чтобы продукция хорошо сбывалась. Зарплата на фирме хорошая. Многие исполнители считают, что у них и так все хорошо. Так зачем искать что-то новое? На это есть руководитель, который за все и отвечает. Руководитель, хотя и продумывает все до деталей в работе, но все же хочет ускорить производство холодильников, а для этого требуется активная работа всех сотрудников. Помогите советами нашему руководителю.

В.А. Розанова

Почему руководитель допустил такую ситуацию? С чем связаны трудности в его работе?

⁵⁶ Розанова В.А. Психология управления. – М., 1999. – С. 166 – 168.

Достаточно ли ему одного логического мышления, чтобы решать производственные задачи?

Что он должен предпринять в отношении своих подчиненных?

Являются ли трудности, с которыми он каждый день сталкивается, объективными?

2. На предприятии создается положение, вынуждающее повысить плановые задания, одновременно уменьшив количество персонала. Такую ситуацию нельзя отнести к числу нормальных. Ответьте на вопросы:

Какие управленческие решения могут быть приняты в этой конкретной обстановке?

Из каких возможных критериев будут исходить руководители, приняв решение сокращать персонал?

Нужны ли в этом случае коллективные решения?

Кто будет конкретно отвечать за принятие таких решений?

Какие последствия могут иметь увольнения квалифицированных кадров данного предприятия?

3. Каждый менеджер заинтересован в повышении производительности труда. Руководители стремятся, чтобы отдача от инвестиций была максимальной. Но инвестиция – это не только вложенные деньги, это и возможности самого работника, его удовлетворенность трудом, руководителем, отношениями с сотрудниками фирмы.

Измерить удовлетворенность трудом – дело совсем не простое. Но большинство менеджеров следят не за человеческими потребностями и особенностями, а за успехами своего бизнеса и во многом от этого проигрывают.

Если бы вы были руководителем фирмы, задачей которой является выживание на рынке, какую стратегию выбрали:

1) Принуждать работников к более интенсивной работе.

2) Наказывать за сбои в их работе.

3) Стимулировать деньгами.

4) Обучать их новым методам работы.

5) Постоянно находиться в человеческих контактах с ними.

6) Предоставлять им возможность принимать участие в решении проблем фирмы.

7) Заинтересовать их не только денежным вознаграждением. Каким образом вы попытались бы их заинтересовать?

8) Какие нетрадиционные формы вы можете предложить?

4. Многие задачи вашего подразделения усложнились в связи с перепрофилированием всей фирмы. Ситуация возникла из-за того, что вас опередили конкуренты и сбыт продукции резко упал.

Под угрозой оказалась конкурентоспособность вашей организации. Генеральный управляющий после совещания с советом директоров дал задание всем руководителям

подразделений в срочном порядке приступить к техническому перевооружению для выпуска нового ассортимента продукции.

Все руководители, как и персонал, приняли задание как необходимость. Но некоторые из руководителей среднего звена управления и мастера стали нервничать. Так, двое из них стали раздражительными, у них «сдали нервы», они думали не столько о своей фирме, сколько о себе. Некоторые из сотрудников впали в «транс», у них пропало желание дальше работать.

Оцените, пожалуйста, эту тревожную ситуацию, если бы вы оказались:

- а) руководителем подразделения;
- б) исполнителем – членом рабочей группы.

Какие предложения по улучшению ситуации в фирме вы могли бы предложить?

Творческое задание

Попробуйте для принятия какого-либо совместного с друзьями решения использовать метод мозгового штурма⁵⁷. Насколько эффективен такой метод в вашей ситуации? Какие проблемы у вас возникали при совместном обсуждении? Какие чувства при этом вы испытывали?

Рекомендуемая литература

1. Кабаченко, Т.С. Психология управления: В 2 ч. / Т.С. Кабаченко. – М.: Рос. пед. о-во, 1997. – 324 с.
2. Карпов, В.А. Психология принятия управленческих решений./ В.А. Карпов; под ред. В.Д. Шадрикова. – М.: Юристъ, 1998. – 435 с.
3. Ксенчук, Е.В. Технология успеха./ Е.В. Ксенчук, М.К. Киянова. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 192 с.
4. Кричевский, Р.Л. Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты /Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: МГУ, 1991. – 207 с.
5. Кричевский, Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1996. – 384 с.
6. Мещерякова, Е.В. Психология управления/ Е.В. Мещерякова. – Мн.: Выш. шк., 2005. – 239 с.
7. Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.

⁵⁷ Или любой из методов коллективного принятия решений: см. Розанова В.А. Психология управления. – М., 1999. – С. 166 – 168.

8. Розанова, В.А. Психология управления: Учеб. пособие / В.А. Розанова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с.
9. Самыгин, С.И. Психология управления: Учеб. пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 512 с.
10. Шуванов, В.И. Социальная психология менеджмента / В.И. Шуванов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 256 с.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. К менеджерским характеристикам относят (исключить неправильный ответ):
 - а) решительность;
 - б) личное обаяние и здоровье;
 - в) беспристрастность;
 - г) силу воли.

2. На симпатии, эмоциональном предпочтении основана власть:
 - а) легитимная;
 - б) референтная;
 - в) экспертная;
 - г) эталонная.

3. Набором властных полномочий, которые даёт руководителю занимаемый пост, обусловлен авторитет:
 - а) формальный;
 - б) моральный;
 - в) функциональный;
 - г) статусный.

4. Общие черты лидера и руководителя: они оба выполняют роль координаторов... (продолжите)

5. Вопрос об активности лидера снимается в теории:
 - а) харизматической;
 - б) ситуационной;
 - в) системной;
 - г) ценностного обмена.

6. В экстремальных ситуациях наиболее эффективен стиль руководства:

- а) авторитарный;
- б) демократический
- в) либерально-попустительский

7. Система знаний руководителя, непосредственно связанная с эффективностью его деятельности, называется:

- а) индивидуальная управленческая концепция;
- б) индивидуальный стиль деятельности;
- в) стиль управления;
- г) харизма.

8. К чертам личности руководителя относят (исключить неправильный ответ):

- а) доминантность;
- б) креативность;
- в) конформизм;
- г) независимость.

9. На успешность руководства в большей мере влияет:

- а) пол;
- б) социальный статус;
- в) образование;
- г) возраст.

10. В научных коллективах наиболее важен авторитет руководителя:

- а) формальный;
- б) моральный;
- в) функциональный;
- г) статусный.

11. Лидер наиболее полно представляет качества, значимые для групповой деятельности согласно концепции:

- а) харизматической;
- б) ситуационной;
- в) системной;
- г) ценностного обмена.

12. Обусловленная типологическими особенностями система способов деятельности, которая складывается у человека на основе темперамента, называется:

- а) индивидуальная управленческая концепция;
- б) индивидуальный стиль деятельности;
- в) стиль управления;
- г) харизма.

13. Заполните пропуски в таблице:

Отличительные характеристики лидера и руководителя

Характеристики лидера	Характеристики руководителя
Регулирует межличностные (неофициальные) отношения в группе	Регулирует ... отношения в группе
Лидерство возникает стихийно, это менее стабильное явление, зависит от настроения группы	Руководитель ..., это более стабильное явление
Система санкций зависит от	Обладает более определённой системой санкций
Решения, касающиеся деятельности группы, более непосредственны	Процедура принятия решения более сложна, оно может не зависеть от
Лидерство – индивидуально-психологическая характеристика отношений в группе (элемент ...)	Руководство – социальная характеристика отношений в группе (элемент ...)

14. Демократический стиль эффективен в условиях ... (продолжите).

15. В случае высокой самоорганизации коллектива при решении творческих задач эффективен стиль:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) либеральный.

16. Дела в группе идут сами собой; лидер не даёт указания; разделы работы складываются из отдельных интересов или исходят от нового лидера – это характеристики стиля:

- а) авторитарного;
- б) демократического;
- в) либерального.

17. Лидером становится тот, в ком наиболее полно представлены качества, значимые для групповой деятельности, – это теория лидерства:

- а) харизматическая;
- б) ситуационная;
- в) системная;
- г) ценностного обмена.

18. Лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – как субъект управления этим процессом согласно теории:

- а) харизматической;
- б) ситуационной;
- в) системной;
- г) ценностного обмена.

19. Власть примера, основанная на уважении, – это власть:

- а) вознаграждающая;
- б) принуждающая;
- в) легитимная;
- г) референтная;
- д) экспертная;
- е) эталонная.

20. К эмоционально-волевой воздействию Л.И. Уманский относит (исключите неправильный ответ):

- а) общественную энергичность;
- б) требовательность;
- в) критичность;
- г) психологический такт.

21. Большое количество стратегических замыслов, выделение большего количества проблемных ситуаций, более полное понимание их причин, глубокое осознание собственной деятельности характерно для ИУК руководителей:

- а) функциональных;
- б) линейных;
- в) успешных;
- г) топ-менеджеров.

22. Взаимоуязванностью всех программ без выраженной приоритетности каких-либо из них характеризуются ИУК руководителей:

- а) функциональных;
- б) линейных;
- в) успешных;
- г) топ-менеджеров.

23. Инициативные, независимые подчинённые предпочтительны при использовании следующей стратегии управления:

- а) рефлексивного управления;
- б) управления по отклонению;
- в) партисипативного управления;
- г) креативного управления.

24. К психологическим критериям эффективности руководства относят:

- а) удовлетворённость членов коллектива различными аспектами членства в нём;
- б) мотивацию членов коллектива;
- в) авторитет руководителя коллектива;
- г) действенность;
- д) самооценку коллектива.

25. Непсихологические критерии эффективности руководства включают (уберите лишнее):

- а) действенность;
- б) экономичность;
- в) качество;
- г) производительность;
- д) количество;
- е) нововведения;
- ж) прибыльность.

26. Сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо, чего-либо (укажите термин).

27. Искусную манеру разговора, уместную в ситуации, что способствует доброжелательному отношению слушателей, предполагает эффект:

- а) фасцинации;
- б) ореола;
- в) вербализации;
- г) аттракции.

28. Достигается благодаря использованию приёмов создания привлекательности эффект:

- а) фасцинации;
- б) ореола;
- в) вербализации;
- г) аттракции.

29. Расшифруйте формулу воздействия имиджа AIDA.

30. При создании имиджа необходимо опираться на следующие критерии выбора моделей поведения (дополните):

- а) соответствие закону и установленному в обществе правопорядку;
- б) ?
- в) цель, достичь которой позволяет определённый имидж;
- г) самокритичная оценка выбора модели поведения;
- д) ?

31. С субъективной оценкой ситуации связан стресс:

- а) физиологический;
- б) психологический;
- в) «льва»;
- г) «кролика».

32. За стадией сопротивления при стрессе следует стадия... (дополните).

33. Человек не справляется с задачей, не успевает принимать решения в требуемом темпе при высокой степени ответственности (вид стресса).

34. К наиболее эффективным методам эмоциональной саморегуляции в ситуации стресса относят:

- а) осознание и выражение чувств;
- б) физическую нагрузку;
- в) изменение ситуации;
- г) поиск социальной поддержки.

35. Преодолеть беспокойство на работе позволяет выполнение следующих принципов:

- а) точное описание волнующей ситуации;
- б) ?
- в) принятие решения;
- г) немедленное исполнение решения.

Модуль III. ОРГАНИЗАЦИЯ И ГРУППА КАК ОБЪЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

11. Организация и её структура

Основные понятия: *организация, подсистемы организации (технологическая, формальная, неформальная, внеформальная); организационная культура, бюрократизм.*

11.1. Понятие организации, её структурные компоненты. Организационная культура.

11.2. Формальная и неформальная структуры организации

11.3. Особенности взаимоотношений по вертикали и по горизонтали.

11.4. Бюрократическая система в организации

11.1. Понятие организации, её структурные компоненты.

Организационная культура

Термин «организация» имеет два основных значения:

- 1) процесс;
- 2) объект, признак, атрибут, состояние.

В психологии управления организация чаще всего рассматривается как «организованная вещь», т.е. как объект, которому присущ признак, обозначенный как организация. Чаще всего мы обозначаем термином «организация» учреждение или какое-либо производство.

Организации возникают по двум причинам:

- *синергия*: объединение даёт более высокие результаты, чем простое суммирование единичных сил участников;
- *фасилитация*: при любом виде совместной деятельности работать легче, чем в одиночку.

Организация – определённый вид социальной системы, характеризующийся сложным многоуровневым строением, способностью развиваться, открытостью, т.е. связанностью с более широкими структурами общества, когда носителями признака организации является сознательно координируемая деятельность двух и более лиц.

Характеристики организации: наличие структуры взаимодействия между людьми; чувство причастности членов организации; организационная идентичность.

Признаки организации:

- разделение труда;
- наличие организационных подразделений;
- управленческая субординация (подчинение руководителям);
- объём контроля – количество подчинённых на одного руководителя (5 – 7 человек);
- степень централизации;
- степень формализации;
- сложность организации: наличие вертикальной и горизонтальной дифференциации.

В организации выделяют несколько подсистем:

1. *Технологическая* – определяет индивидуальные действия и задачи персонала в связи с разделением труда в организации.

2. *Формальная* – базируется на правилах, определяющих поведение людей, занимающих в организации тот или иной статус; опирается на цели организации.

3. *Неформальная* – охватывает сферу прямых межличностных отношений добровольного характера, основой которых являются негласные нормы.

4. *Внеформальная* – обеспечивает решение задач формальной системы, но неформальными средствами, которое осуществляется путём перераспределения основных управленческих функций, перемещения функций от одной должности к другой.

Выделяют следующие виды организации:

- бюрократии, т.е. административные органы учреждения;
- учреждения тотального типа (больницы, тюрьмы, монастыри, воинские подразделения);
- добровольные организации (неправительственные, коммерческие, негосударственные)⁵⁸.

Организационная культура включает доминирующие в ней нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манеру персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемой продукции.

Признаками организационной культуры являются:

- своеобразное *деловое кредо* (совокупность основных целей предприятия);
- *поведенческий кодекс*, ориентирующий человека на определённое отношение к работе, персоналу, себе.

⁵⁸ Урбанович А.А. Психология управления. – Мн., 2002. – С. 258.

К организационной культуре относят мифологию (легенды), ритуалы, традиции, особый язык. Она способствует эффективности функционирования организации, а ключевой фигурой в её формировании является руководитель.

11.2. Формальная структура организации

Формальная структура организации (официальная, деловая) определяется задачами, целями трудовой деятельности; она закреплена юридическими документами. Определяет служебные обязанности различных статусных позиций, принципы оплаты труда, систему коммуникаций, санкции.

В официальной структуре различают три основных элемента:

1. Должностная структура – совокупность должностей, определённых штатным расписанием предприятия.
2. Социально-демографическая структура – классификация работников по полу, возрасту, образованию, стажу, опыту работы.
3. Профессионально-квалификационная структура – система рабочих мест на предприятии.

На функционирование формальной структуры влияют следующие факторы:

1. Характер задач, стоящих перед организацией (если деятельность требует интеграции, то имеет место сплочение).
2. Социальные и психологические особенности членов организации (пол, возраст, образование, квалификация). Гетерогенный коллектив распадается на группы, однородные по составу. Основными разделяющими признаками являются образование, квалификация.
3. Особенности взаимоотношений между руководителем и подчинёнными, степень авторитетности руководителя. Чем выше неформальный статус руководителя, тем выше сплочённость группы.
4. Величина коллектива (оптимально: 5 – 9 человек).
5. Постоянство основных целей.
6. Стабильность состава организации (чем более стабилен состав, тем легче управлять коллективом).
7. Сила социального контроля (осуществляется путём регламентации поведения членов группы, подчинения его групповым нормам).
8. Автономность (степень зависимости от других групп).
9. Психологическая совместимость.

Неформальная структура определяет совокупность отношений, строящихся на взаимных личных интересах работников, симпатиях и антипатиях. Эти взаимоотношения регулируются неписаными правилами, групповыми нормами. Положение работника в рамках неофициальной структуры определяет его социально-психологический статус.

Функции неформальной структуры:

- удовлетворение социальных потребностей личности;
- социальный контроль;
- неформальное лидерство;
- сопротивление нововведениям;
- развитие чувств коллективизма, сотрудничества и взаимопомощи.

Цели неформальных групп не должны противоречить целям организации, а лучше всего, если они способствуют достижению этих целей.

11.3. Особенности взаимоотношений по вертикали:

- наличие социальной дистанции;
- низкая интенсивность общения;
- влияние стиля руководства;
- влияние внутренней установки – реакции на подчинение.

Различают следующие *типы внутренних установок*:

- *функциональная* (отношение к подчинённому в зависимости от качества выполнения им функций);
- *ситуационная* (в зависимости от объективных обстоятельств и настроения; вносит эмоциональный разлад в коллектив, наихудшая);
- *безразличная*, нетребовательная (отношения не проявляются вообще);
- *скрытая отрицательная* (внимание руководителя привлекают только недостатки);
- *активная положительная* (характеризуется доброжелательным отношением, уважением; оценивается не личность, а поступок; эффективна при наличии требовательности).

Особенности взаимоотношений по горизонтали:

- отсутствует социальная дистанция;
- средняя и высокая интенсивность общения;
- могут носить деловой характер или складываться на основе предпочтений.

☺ *В любой организации найдётся человек, знающий, что там на самом деле происходит. Его-то и надо уволить.*

Закон Конвея

11.4. Бюрократическая система в организации

Управление, как и всякое общественное явление, имеет не только положительные качества, но и отрицательные. Негативные стороны управления проявляются в бюрократизме.

Понятие «*бюрократия*» (от сочетания французского «бюро» – стол, канцелярия) и греческого «кратос» – власть, господство) означает в буквальном переводе господство канцелярии.

В обыденном сознании категории «бюрократия», «бюрократы» обозначают понятия, связанные с извращением отношений между управляющими и управляемыми, чиновниками и рядовыми гражданами, исполнительной властью и обществом.

При определённых условиях управленческая структура отрывается от организации и становится над ней; превращается в орган, подчиняющий тех, чью волю он должен исполнять. Отрываясь от производителей, работники управления образуют особую замкнутую касту со специфическими взаимоотношениями, нравами и характером взаимодействия с внешней средой. Такая система отношений и нравов называется *бюрократизмом*.

К признакам бюрократической системы относят:

- управление – в виде пирамиды: чёткое разделение функций и высокая степень централизации; большинство распорядительных и часть исполнительных функций сосредоточена на верхних этажах власти;
- величина власти руководителя над подчинёнными чётко распределена;
- решения и действия должностных лиц определяются правилами и инструкциями;
- существует административный штаб (администрация и обслуживающий, вспомогательный персонал);
- ориентация на безличность;
- найм работника, его продвижение по должностной лестнице;
- должностные лица не избираются, а назначаются;
- многоначалие, тенденция к увеличению руководящего аппарата, что приводит к снижению личной ответственности за принятие решений.

М. Вебер предлагает следующие пути борьбы с бюрократизмом:

- многообразие форм собственности, снижение удельного веса государственной собственности; личный интерес работников в отношении к собственности; конкурентные отношения;
- демократизация общества, построение правового государства; создание гражданского общества, основу которого составляют исполнитель-

ные институты: общественные организации, независимая наука; укрепление «четвёртой власти» – средств массовой информации;

– усиление роли культуры в обществе; утверждение культа интеллигентных людей в общественном сознании и общественной жизни;

– сокращение численности управленческого аппарата, установление зависимости зарплаты от конкретного вклада в дело;

– упорядочение и упрощение документации, компьютеризация обслуживания управленческой деятельности.

Не следует смешивать бюрократизм с добросовестным выполнением обязанностей. Важно не переусердствовать в борьбе с этим явлением, что может привести к хаосу, отсутствию порядка.

Можно заключить, что под организацией понимается определённый вид социальной системы, характеризующийся сложным многоуровневым строением, способностью развиваться, открытостью, когда носителем признака организации является сознательно координируемая деятельность двух и более лиц. В организации выделяют четыре подсистемы: технологическая, формальная, неформальная, внеформальная.

Одним из атрибутов организации является организационная культура. Её признаки – деловое кредо и поведенческий кодекс.

Формальная структура организации устанавливает служебные обязанности различных статусных позиций, принципы оплаты труда, систему коммуникаций, санкции. Неформальная структура определяет совокупность отношений, основанных на взаимных личных интересах работников, симпатиях и антипатиях.

Взаимоотношения по вертикали отличаются от отношений по горизонтали наличием социальной дистанции и более низкой интенсивностью общения. Управленческая структура может становиться над организацией, превращаться в орган, подчиняющий тех, чью волю он должен исполнять. В этом случае работники управления образуют особую замкнутую касту со специфическими взаимоотношениями, нравами и характером взаимодействия с внешней средой (бюрократизм). Не следует смешивать бюрократизм с добросовестным выполнением обязанностей.

☉ *Принцип Питера. В любой иерархической системе каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности.*

Следствия:

1. *С течением времени каждая должность будет занята служащим, который некомпетентен в выполнении своих обязанностей.*

2. *Работа выполняется теми служащими, которые не достигли своего уровня некомпетентности.*

12. Группа в организации. Социально-психологический климат

Основные понятия: *группа, коллектив, социальная фасилитация и социальная ингибция, социальная лень, конформизм, огруппление мышления, деиндивидуализация, групповая поляризация; социально-психологический климат, сплочённость, совместимость, сработанность.*

12.1. Понятие группы и её основные признаки.

12.2. Феномены групповой жизнедеятельности.

12.3. Коллектив и его основные признаки. Понятие команды. Основные пути эффективной работы группы.

12.4. Социально-психологический климат, его показатели

12.1. Понятие группы и её основные признаки

Группа – тип социальной общности людей, объединённых в процессе совместной деятельности. Группа обладает рядом существенных признаков:

- внутренней организацией (включает органы управления и контроля, санкции);
- групповыми ценностями, на основе которых развивается социальное чувство общности («мы-чувство»), а также формируется общественное мнение группы;
- собственным принципом обособления, отличающим её от других, «чужих» групп;
- групповым давлением, т.е. воздействием на поведение членов группы;
- общими целями и задачам деятельности;
- стремлением к устойчивости благодаря механизмам отношений, возникающих между людьми в процессе решения групповых задач;
- закреплением традиций, символики.

Малая группа – небольшая по размеру общность (2 – 40 человек), члены которой объединены общей деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов⁵⁹.

Признаки *малой группы*:

- продолжительность существования (группа считается сложившейся, если ей от двух месяцев до года);
- общая цель;

⁵⁹ Классификация малых групп см. Андреева Г.М. Социальная психология. – М., 1997. – С. 194 – 198.

- групповая структура (распределение ролей и статусов);
- осознание себя как «мы».

Любая группа в своём развитии проходит следующие стадии:

1. *Стадия возникновения* – создание новой организации, изменение структуры организации, замена значительного числа работников, приход нового руководителя или нового лидера. При этом задаются целевые установки, органы управления, система отчётности. Взаимоотношения в системе «руководитель – подчинённые» только вырабатываются. Психология организации на этой стадии – исполнительская.

2. *Стадия формирования* – образование неформальных групп, формирование группового мнения. Главное для руководителя на этой стадии – умелое распределение баланса сил между неформальными группами и организация совместных мероприятий.

3. *Стадия стабилизации* – достижение определённой зрелости организации, когда создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сложилось групповое мнение, существуют групповые нормы. Такой коллектив достаточно стабилен и может сопротивляться внешним воздействиям.

4. За стадией стабилизации следует *стадия совершенствования* или *распад организации*⁶⁰.

Малые группы в организации могут быть *первичными* или *вторичными*, *формальными* или *неформальными*. Для конкретного её члена малая группа может являться *референтной* или *группой членства*⁶¹.

12.2. Феномены групповой жизнедеятельности

Совместная деятельность группы связана с появлением следующих особенностей.

Конформизм – изменение поведения или убеждений под влиянием реального или воображаемого давления группы.

Различают два вида конформизма:

- *внешний* (уступка) имеет место в том случае, если мнение группы воспринимается индивидом лишь внешне, а на деле он продолжает ему сопротивляться;

- *внутренний* (одобрение) – когда индивид действительно усваивает мнение группы. Иногда именно этот вид конформного поведения называ-

⁶⁰ Другие модели развития группы см.: Психология управления: Курс лекций /Л.К.Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск, 1997. – С. 51 – 57.

⁶¹ См. Андреева Г.М. Социальная психология. – М., 1997. – С. 194 – 198.

ется подлинным конформизмом, поскольку он представляет собой преодоление конфликта личности с группой в пользу группы.

В исследованиях конформизма (С. Аш, С. Милграм) была обнаружена ещё одна возможная позиция индивида по отношению к влиянию группы – *негативизм*. В данном случае индивид во всём сопротивляется групповому давлению, отрицая все стандарты группы. Однако является ли такая позиция подлинно независимой? Можно сказать, что негативизм – это специфический случай конформного поведения, «конформизм наизнанку»: если индивид ставит цель любой ценой противостоять мнению группы, то он фактически вновь зависит от группы, поскольку ему приходится быть привязанным к групповому мнению, но лишь с обратным знаком (например, позиция негативизма у подростков по отношению к семье). Поэтому позицией, противостоящей конформизму, является не негативизм, а самостоятельность, независимость. Она может проявляться как так называемый *рациональный конформизм*, когда индивид принимает определённые нормы, соответствующие его ценностным ориентациям и убеждениям, и не принимает нормы, им не соответствующие⁶².

Социальная фасилитация – повышение скорости или продуктивности деятельности индивида вследствие актуализации в его сознании образа другого человека (или группы людей), выступающего в качестве соперника или наблюдателя за действиями данного индивида. Если реальное или воображаемое присутствие других людей создаёт воздействие тормозящего характера, приводит к ухудшению результатов деятельности, то говорят о *социальной ингибции*.

Установлено, что возникновение описанных выше феноменов зависит от характера выполняемых человеком задач. Как правило, присутствие наблюдателей (или соперников) способствует улучшению несложной или хорошо подготовленной деятельности, в то время как сложная, неподготовленная деятельность в присутствии наблюдателей, как правило, протекает менее продуктивно. Присутствие наблюдателя положительно влияет на количественные характеристики деятельности и отрицательно – на качественные.

Социальная лень заключается в следующем: люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои анонимные усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело. В чём причина социальной лени? Люди уверены, что их оценивают только тогда, когда они

⁶² О том, может ли меньшинство группы быть влиятельным, см.: Майерс Д. Социальная психология. – СПб., 1997.

действуют в одиночку, в то время как групповая ситуация уменьшает боязнь оценки.

Феномен деиндивидуализации (Л. Фестингер): утрата самосознания и боязнь оценки, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает. Иными словами, вместе члены группы делают то, чего не стали бы делать в одиночку (вандализм, оргии, стихия толпы). Условиями проявления данного феномена являются большая по размеру группа, физическая анонимность и обезличенность, возбуждающие и отвлекающие действия группы (аплодисменты, хлопки, пение хором, ритуальные мероприятия), ослабленное самосознание (например, вследствие действия алкоголя).

Феномен огруппления мышления (И. Джанис) заключается в том, что для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений. Группа всегда стремится к гармонии даже вопреки требованиям принципа реализма. Это особенно верно, если у группы сильна потребность в единстве; группа изолирована от альтернативных идей; лидер даёт понять, чего он хочет от группы.

Сущность *феномена групповой поляризации* (С. Московичи, М. Заваллони) состоит в том, что обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки её членов, как положительные, так и отрицательные; происходит смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы.

12.3. Коллектив и его основные признаки. Понятие команды.

Основные пути эффективной работы группы

Коллектив – особое качественное состояние малой группы, достигшей высокого уровня социально-психологического развития.

Признаки коллектива:

- наличие социально одобряемых целей;
- высокая сплочённость, нормальные межличностные взаимосвязи, гармоничные формальные и неформальные взаимоотношения;
- успешное взаимодействие формального и неформального лидера;
- особая форма взаимодействия личности и группы: личность отстаивает интересы группы, а группа – интересы личности;
- принцип развития личности вместе с развитием коллектива.

В отечественной психологии долгое время общепринятой характеристикой сплоченной и эффективно работающей группы являлось понятие «коллектив». В настоящее время в соответствии с западной традицией всё чаще используется термин «команда».

Команда и коллектив это не одно и то же. В традиционном коллективе действует принцип пирамиды: есть руководитель, который принимает решения и отдаёт указания, и есть подчинённые, их исполняющие. В команде в анализе проблемы и поиске решения участвует вся группа. И только после разработки сценария решения проблемы внутри команды распределяется ответственность и обозначаются сроки исполнения конкретных этапов работы.

Команда отличается также и от рабочей группы. В рабочей группе люди учатся друг у друга, разделяют общие идеи, но не являются взаимозависимыми по существу и не работают над достижением общей цели. Акцент при этом делается на индивидуальных целях и ответственности.

Групповой деятельности присущ феномен социальной лениности. Для команды характерен эффект синергии, который заключается в том, что суммарное усилие команды превышает сумму усилий её отдельных игроков. Данный эффект возникает не столько вследствие индивидуального мастерства, сколько благодаря общим ценностям и взаимному доверию, иными словами, духовной близости членов команды. Совпадение важнейших ценностных ориентаций участников обеспечивает сплочённость и устойчивость командного развития.

Команда – это группа людей, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов. Отличительными её особенностями являются взаимозависимость, разделение ответственности за командные цели между всеми участниками, результат деятельности как итог активности всех участников. Команда «мечты» состоит из 3 – 10 человек, сфокусированных на общей цели, с взаимосвязанными ролями, взаимодополняющими умениями, созданными ими самими процессами и приверженностью к взаимодействию, которая делает всех её членов взаимно и в равной степени ответственными за достижение результатов. Важным является тот факт, что члены команды взаимозависимы в работе, т.е. для достижения разделяемых целей они нуждаются в работе других участников⁶³.

Ключевыми характеристиками команды, согласно Л. Томсону⁶⁴, являются:

- совместная цель;
- взаимозависимость по отношению к общим целям;
- ограниченность (постоянство состава) и устойчивость во времени;

⁶³ Как создать эффективную команду см.: Войт О.В. Секретная психология. – Мн., 2006. – С. 78 – 147.

⁶⁴ Томсон Л. Создание команды. – М.: Вершина, 2006. – 544 с.

– обладание полномочиями для руководства работой и внутренними процессами;

– функционирование в контексте более общей социальной системы.

Если говорить в общем, команда – это группа людей, которая совместно отвечает перед организацией за совместные результаты. Она включает в себя людей, которые зависят друг от друга в отношении информации, ресурсов, навыков и нуждаются в объединении своих усилий для достижения общей цели.

*Основные пути эффективной работы группы*⁶⁵:

- наличие сильного лидера или руководителя, заинтересованного в успехах;

- благоприятный социально-психологический климат;

- оптимальные размеры (до 25 человек);

- чёткость целей;

- если целью является высокая эффективность, это требует норм и стандартов;

- поиск новых знаний, идей, методов работы; наличие творческой атмосферы.

Если группа обладает слабой самоорганизацией, продуктивность деятельности в большей мере зависит от руководителя, который вынужден прибегать к авторитарному стилю. С повышением уровня самоорганизации группы терпимость к авторитарному стилю снижается.

12.4. Социально-психологический климат, его показатели

Социально-психологический климат (СПК) – преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его работников, проявляющийся в многообразных формах их деятельности. Определяет систему отношений всех членов коллектива друг к другу, к своему труду, ко всем другим формам жизнедеятельности (досугу, быту) на основании индивидуальных ценностных ориентаций.

Для каждого члена коллектива СПК выступает в двух ипостасях:

– как объективно наблюдаемый феномен – в характере тех отношений, которые складываются между членами коллектива;

⁶⁵ Типичные ограничения, препятствующие эффективной работе группы см.: Психология управления: Курс лекций /Л.К.Аверченко и др.; Отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск, 1997. – С.40-42.

– как субъективно переживаемое состояние – в переживаемом работником чувстве удовлетворённости различными аспектами жизни коллектива (удовлетворённость трудом).

Социально-психологический климат проявляется как эмоциональное коллективное настроение.

На СПК влияют следующие факторы:

– *макросреды* (общественно-политическое устройство государства, его социально-экономические, идеологические особенности; воздействие со стороны вышестоящих административных структур);

– *микросреды* (*материально-производственная среда*: освещённость, влажность, шум, температура, условия труда; *психологическая среда*: индивидуально-психологическое своеобразие членов коллектива; стиль взаимодействия руководителя и подчинённых, взаимоотношения руководителя и неформального лидера; психологическая совместимость, сплочённость, сработанность; уровень интернализации работниками групповых норм поведения, характер мотивации трудовой деятельности).

О благоприятном СПК говорят при наличии следующих показателей:

- развитые межличностные отношения;
- высокая продуктивность деятельности;
- высокий уровень трудовой дисциплины;
- отсутствие текучести кадров;
- участие членов группы в управлении;
- положительная установка на нововведения.

В целом социально-психологический климат трудового коллектива проявляется в трёх показателях:

- в удовлетворённости трудом;
- в уровне идентификации личности с коллективом;
- в уровне сплочённости.

Сплочённость (основной показатель СПК) – определённая степень интеграции членов коллектива, основанная на общности их целей и интересов.

Выделяют три уровня сплочённости:

- основанный на симпатиях;
- возникающий в результате мотивации группового членства;
- проявляющийся как ценностно-ориентационное единство.

Повышение сплочённости в основном позитивно влияет на групповую деятельность:

- уменьшается количество уходов из группы;
- усиливается влияние группы на её членов;

- личность принимает активное участие в жизни группы;
- у членов группы повышается адаптация к ней, самооценка, снижается уровень тревожности, появляется чувство личной безопасности.

Вместе с тем чрезмерная сплочённость может привести к худшим проявлениям конформизма, подавлению инакомыслия и творчества.

Сплочённость не означает эффективной деятельности, поскольку группа может сплотиться против руководителя и саботировать его распоряжения. Однако с повышением продуктивности коллектива возрастает его сплочённость. На взаимосвязь сплочённости и продуктивности деятельности влияют два фактора: принятые в группе нормы и мотивация к групповой деятельности.

Процесс сплочения коллектива является одним из важнейших социальных процессов в нём. Он означает возрастание степени интеграции коллектива при наличии у работников относительной свободы выбора поведения. Сплочение – длительный, зачастую постоянно действующий в коллективе процесс. В нём можно выделить три стадии:

- эффективные подбор и расстановка кадров;
- взаимоадаптация работников;
- консолидация коллектива.

На процесс сплочения малой группы влияют следующие основные параметры:

1. Эмоциональная привлекательность членов группы.
2. Сходство членов группы между собой (возрастное, социальное и особенно ценностное).
3. Деятельность, основанная на кооперации, в которой преобладает мотив сотрудничества.
4. Особенности групповых целей (их соответствие потребностям членов группы, чёткость и однозначность постановки, конечность, ясность, определённость и понятность каждому участнику, технологичность).
5. Удовлетворённость группы и каждого её члена групповой деятельностью и своим положением в группе.
6. Коллегиальный (демократический стиль руководства и возможность для каждого члена принимать участие в выработке общего решения).

Как и сплочённость, совместимость является одним из факторов психологической среды, влияющих на СПК. *Совместимость* – способность членов группы к совместной деятельности, основанная на оптимальном сочетании их индивидуально-психологических качеств, т.е. взаимодополняемость людей в процессе трудовой деятельности.

Выделяют два вида совместимости:

– *психофизиологическая* – определяется сходством психофизиологических свойств работников; на этой основе обеспечивается согласованность их сенсомоторных реакций, синхронизация типов совместной работы;

– *социально-психологическая* – является следствием сочетания типов поведения в коллективе, а также единства или близости их потребностей, интересов, ценностей. Для исследования психологической совместимости используют специальный прибор, который называется гомеостат.

Наличие психологической совместимости работников способствует их сработанности в трудовом коллективе. *Сработанность* – показатель согласованности межличностного взаимодействия в процессе совместной деятельности; основным её показателем является высокая производительность труда.

В соответствии с данными исследований Н.Н. Обозова можно выделить следующие критерии совместимости и сработанности:

- результаты деятельности;
- эмоционально-энергетические затраты её участников;
- их удовлетворённость этой деятельностью.

Итак, в психологии управления группа рассматривается как тип социальной общности людей, объединённых в процессе совместной деятельности. Особый интерес представляет изучение малой группы, поскольку подобной общностью является непосредственный контактный трудовой коллектив. Малая группа – небольшая по размеру общность, члены которой объединены общей деятельностью и находятся в непосредственном личном общении.

Любая группа проходит в своём развитии следующие стадии: возникновения, формирования, стабилизации, совершенствования или распада. Совместная деятельность группы связана с появлением феноменов групповой жизнедеятельности – конформизм, социальная фасилитация или ингибция, социальная лень, феномен огруппления мышления, феномен групповой поляризации, феномен деиндивидуализации.

Группа наиболее высокого уровня развития называется коллективом. В настоящее время в психологии управления для характеристики эффективной группы достаточно часто используется термин «команда». Под командой понимается группа людей, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов.

Эффективная группа характеризуется благоприятным социально-психологическим климатом. Социально-психологический климат – это преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его работников, проявляющийся в многообразных формах их деятельности. В основе благоприятного СПК лежат сплочённость, совместимость и сработанность сотрудников.

☉ *Большинство людей достойны друг друга.*

Закон Ширли

ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие 7

Организация, группа в организации. Социально-психологический климат

План занятия

1. Понятие организации, её структурные компоненты. Организационная культура.
2. Формальная и неформальная структуры организации. Особенности взаимоотношений по вертикали и по горизонтали.
3. Понятие группы и её основные признаки. Малая группа, её виды.
4. Феномены групповой жизнедеятельности.
5. Коллектив и его основные признаки. Понятие команды. Основные пути эффективной работы группы.
6. Социально-психологический климат, его показатели. Сплочённость, совместимость и сработанность.
7. Социометрия и референтометрия⁶⁶ как методы изучения взаимоотношений в группе.

Тематика сообщений

1. Как создать команду.
2. Организационная культура и её развитие.

Психологическая диагностика будущего руководителя

Диагностика деловых ролей в структуре группы^{67*}

Диагностика межличностных потребностей^{68*}

⁶⁶ Диагностика межличностного взаимодействия: Психодиагностический практикум./ Авт.-сост. Л.В. Финькевич. – Мн., 2003. – С. 15 – 17.

⁶⁷ Урбанович А.А. Психология управления: Учеб. пособие. – Мн., 2002. – С. 516 – 519.

⁶⁸ Диагностика межличностного взаимодействия: Психодиагностический практикум./ Авт.-сост. Л.В. Финькевич. – Мн., 2003. – С. 21 – 27.

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Приведите примеры различных типов организации.
2. Каким должно быть отношение руководителя к неформальной структуре организации?
3. В чём отличие организации от группы?
4. Определите место вашей академической группы в классификации малых групп.
5. Конформизм – это хорошо или плохо?
6. Как вы справляетесь с нежелательным для вас групповым давлением? Всегда ли вы способны ему противостоять?
7. Может ли меньшинство влиять на большинство? При каких условиях?
8. Ниже приведён ряд пословиц и поговорок о некоторых групповых явлениях. Какое психологическое знание они содержат? *Все за одного – один за всех. Артель атаманом красна. Громада – большой человек. Через чужие глаза на мир смотрит.*
9. Дайте рекомендации для уменьшения социальной лениности.
10. Покажите, каким образом взаимосвязаны понятия «социально-психологический климат», «сплочённость», «совместимость» и «сработанность». В чём состоит практическое значение данной связи?

Творческие задания

1. Представьте, что вы назначены руководителем в организацию, где социально-психологический климат неблагоприятный (группа разобщена, люди не удовлетворены взаимоотношениями в ней). Каким образом его можно оптимизировать?
 2. Дайте рекомендации, как превратить группу в коллектив, если:
 - вы – новый руководитель группы, и пока не знаете сотрудников;
 - вы работали в этой группе в качестве рядового сотрудника и сейчас стали её руководителем.
 3. Вам нужно создать сплочённую команду из случайных сотрудников. Вы можете начать с подбора персонала. Какими установками вы будете руководствоваться при подборе? Каким образом будете учитывать индивидуальные особенности людей и особенности командной деятельности? Наметьте план мероприятий по созданию и сплочению команды.
-

Рекомендуемая литература

1. Андреева, Г.М. Социальная психология: Учеб. для высших учебных заведений./ Г.М. Андреева. – М.: Аспект-Пресс, 1997. – 376 с.
2. Войт, О.В. Секретная психология./ О.В. Войт, Ю.С. Смирнова. – Мн.: Современ. шк., 2006. – 544 с.
3. Гапанович-Кайдалов, Н.В. Психология деловых отношений: Тексты лекций./ Н.В. Гапанович-Кайдалов, Е.В. Гапанович-Кайдалова; М-во образов. РБ. – Гомель: УО «ГГУ им. Ф. Скорины», 2006. – 120 с.
4. Диагностика межличностного взаимодействия: Психодиагностический практикум. / Авт.-сост. Л.В. Финькевич. – Мн.: БГПУ, 2003. – 42 с.
5. Диагностика управленческих способностей (сборник тестов и диагностических методик для руководителей): Учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Н.В. Романчик. – Мн.: РИВШ, 2004. – 206 с.
6. Иосефович, Н. Ты – босс! Как стать толковым руководителем./ Н. Иосефович; пер. с англ. – М.: Вече, Персей, Аст, 1995. – 384 с.
7. Кабаченко, Т.С. Психология управления: В 2 ч. / Т.С. Кабаченко. – М.: Рос. пед. о-во, 1997. – 324 с.
8. Карташова, Л.В. Организационное поведение: учеб. / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 219 с.
9. Ксенчук, Е.В. Технология успеха / Е.В. Ксенчук, М.К. Киянова. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 192 с.
10. Кричевский, Р.Л. Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: МГУ, 1991. – 207 с.
11. Кричевский, Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1996. – 384 с.
12. Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс; пер. с англ. – СПб.: Питер, 1997. – 684 с.
13. Мещерякова, Е.В. Психология управления./ Е.В. Мещерякова. – Мн.: Выш. шк., 2005. – 239 с.
14. Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
15. Розанова, В.А. Психология управления: Учеб. пособие / В.А. Розанова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с.

16. Самыгин, С.И. Психология управления: Учеб. пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 512 с.
17. Шейнов, В.П. Социально-психологические основы менеджмента: Учеб. пособие. / В.П. Шейнов. – Мн.: РИВШ БГУ, 2001. – 159 с.
18. Шуванов, В.И. Социальная психология менеджмента./ В.И. Шуванов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 256 с.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. *Организация* – определённый вид ..., характеризующийся сложным многоуровневым строением, способностью ..., ..., т.е. связанностью с более широкими структурами общества, когда носителями признака организации является ... деятельность двух и более лиц (дополните определение).
2. К характеристикам организации относят:
 - а) наличие структуры взаимодействия между людьми;
 - б) чувство причастности членов организации;
 - в) сплочённость;
 - г) организационную идентичность.
3. Определяет индивидуальные действия и задачи персонала в связи с разделением труда подсистема организации:
 - а) технологическая;
 - б) формальная;
 - в) неформальная;
 - г) внеформальная.
4. Признаками организационной культуры являются деловое кредо и ... (дополните).
5. Функции неформальной структуры в организации:
 - а) удовлетворение социальных потребностей личности;
 - б) социального контроля;
 - в) неформальное лидерство... (дополните).
6. Малая группа – небольшая по размеру общность (... человек), члены которой объединены ... и находятся в ... общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов (дополните).

7. За стадией стабилизации в развитии группы следует стадия.... (продолжите).

8. Установите соответствие:

Конформизм	реальное или воображаемое присутствие других людей создаёт воздействия тормозящего характера, приводит к ухудшению результатов деятельности
Социальная фасилитация	повышение скорости или продуктивности деятельности индивида в присутствии соперника или наблюдателя за действиями данного индивида
Социальная ингибция	изменение поведения или убеждений под влиянием реального или воображаемого давления группы
Социальная лень	утрата самосознания и боязнь оценки, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает
Феномен деиндивидуализации	люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои анонимные усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности
Феномен групповой поляризации	для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений
Феномен огруппления мышления	обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки её членов, как положительные, так и отрицательные; происходит смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы

9. Признаки коллектива (исключите лишнее):

- а) наличие социально одобряемых целей;
- б) высокая сплочённость, нормальные межличностные взаимосвязи, гармоничные формальные и неформальные взаимоотношения;
- в) беспрекословное подчинение лидеру;
- г) особая форма взаимодействия личности и группы: личность отстаивает интересы группы, а группа – интересы личности;
- д) принцип развития личности вместе с развитием коллектива.

10. О благоприятном социально-психологическом климате говорят при наличии следующих его показателей (исключите лишнее):

- а) развитые межличностные отношения;
- б) высокая продуктивность деятельности;
- в) высокий уровень трудовой дисциплины;
- г) конформизм;
- д) участие членов группы в управлении;
- е) положительная установка на нововведения.

11. Определённая степень интеграции членов коллектива, основанная на общности их целей и интересов, называется:

- а) совместимость;
- б) сплочённость;
- в) сработанность;
- г) консолидация.

12. Показатель согласованности межиндивидуального взаимодействия в процессе совместной деятельности; основным её показателем является высокая производительность труда – это:

- а) совместимость;
- б) сплочённость;
- в) сработанность;
- г) консолидация.

13. Способность членов группы к совместной деятельности, основанная на оптимальном сочетании их индивидуально-психологических качеств, т.е. взаимодополняемость людей в процессе трудовой деятельности – это:

- а) совместимость;
- б) сплочённость;
- в) сработанность;
- г) консолидация.

14. Выделяют два вида совместимости: психофизиологическая и ... (дополните)

15. Какие утверждения являются верными:

- а) чрезмерная сплочённость может привести к конформизму;
- б) с повышением сплочённости возрастает продуктивность деятельности группы;
- в) совместимость способствует сработанности;
- г) с повышением продуктивности деятельности группы возрастает её сплочённость.

Модуль IV. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

13. Коммуникации в организации. Руководитель в системе коммуникаций

Основные понятия: *общение, деловое общение, коммуникация, те-заурус, коммуникативный барьер, интеракция, кооперация, конкуренция, межличностная перцепция, идентификация, рефлексия, эффекты воспри-ятия, стереотип, канал коммуникации.*

13.1. Понятие общения и структура общения.

13.2. Общение как коммуникативный процесс.

13.3. Интерактивная и перцептивная стороны общения.

13.4. Понятие делового общения. Особенности коммуникаций в ор-ганизации.

13.5. Предупреждение слухов и интриг.

13.1. Понятие общения и структура общения

Общение – сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Исходя из определения, в общении можно выделить три стороны:

- коммуникация (обмен информацией);
- интеракция (организация взаимодействия);
- социальная перцепция (восприятие и познание друг друга партнерами).

В общении выделяют содержание, цель и средства. *Средства общения* – способы кодирования, передачи, переработки и расшифровки информа-ции (например, через органы чувств, тактильные, знаковые контакты).

Виды общения:

- непосредственное (с помощью естественных органов человека) и опосредованное (с помощью специальных средств и орудий);
- прямое (непосредственные личные контакты) и косвенное (через посредников);
- межперсональное (межличностное) и ролевое (участники – носи-тели определенных ролей);
- вербальное (при помощи речи) и невербальное (с использованием жестов, мимики, пантомимики).

13.2. *Общение как коммуникативный процесс*

Коммуникация не сводится только к передаче информации: информация в условиях человеческого общения не только передается, но и формируется, уточняется, развивается.

Во-первых, общение нельзя понимать лишь как отправление информации какой-то передающей системе и ее прием другой системой, так как в отличие от простого движения информации мы имеем дело с отношением двух активных индивидов, и взаимное информирование их предполагает налаживание совместной деятельности. Направляя информацию другому участнику, необходимо ориентироваться на него, т. е. анализировать его мотивы, цели, установки, обращаться к нему. Нужно также предполагать, что в ответ на посланную информацию будет получена новая информация, исходящая от другого партнера.

В коммуникационном процессе происходит активный обмен информацией. Особую роль для каждого участника общения играет значимость информации: ведь люди не просто обмениваются знаниями, но и стремятся выработать общий смысл. Это возможно лишь тогда, если информация не просто принята, но и понята, осмыслена, не просто информация, а совместное постижение предмета. Поэтому в каждом коммуникационном процессе представлены в единстве общение, деятельность и познание.

Во-вторых, обмен информацией предполагает воздействие на поведение партнера. Эффективность коммуникации измеряется тем, насколько удалось это воздействие. При обмене информацией происходит изменение самого типа отношений, который сложился между участниками коммуникации.

В-третьих, коммуникативное влияние возможно лишь тогда, когда человек, направляющий информацию (*коммуникатор*), и человек, принимающий ее (*реципиент*), обладают единой или сходной системой кодификации (все должны говорить на одном языке). Следует иметь в виду, что даже значение одних и тех же слов люди не всегда понимают одинаково.

Обмен информацией возможен лишь тогда, когда знаки и, главное, закрепленные за ними значения, известны всем участникам коммуникативного процесса (тогда они смогут понять друг друга). *Тезаурус* – общая система значений, понимаемых всеми членами группы. Причиной неодинакового понимания одних и тех же слов могут быть социальные, политические, возрастные особенности людей. Общающимся необходимо также одинаковое понимание ситуации общения (это возможно лишь в случае включения коммуникации в некую общую систему деятельности).

В-четвертых, в условиях человеческой коммуникации могут возникнуть специфические коммуникативные барьеры.

I. Барьеры понимания:

- 1) фонетический (речь-скороговорка, много слов-паразитов);
- 2) семантические (вызваны различием в системах значений участников общения);
- 3) стилистический (несоответствие стилей общения);
- 4) логический (логика коммуникатора либо сложна, либо неверна, либо противоречит присущей реципиенту манере доказательства).

II. Барьеры социально-культурных различий вызываются социальными, возрастными, культурными, профессиональными различиями между людьми.

III. Барьер отношения: неприязнь, недоверие к коммуникатору распространяется на передаваемую им информацию⁶⁹.

Передача любой информации возможна лишь посредством знаковых систем. Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи меньше всего теряется смысл сообщения.

Речь выполняет две функции:

- 1) коммуникативную (средство общения);
- 2) сигнификативную (форма существования мысли).

При помощи речи осуществляется кодирование и декодирование информации: коммуникатор в процессе говорения кодирует свой замысел при помощи слов, а реципиент в процессе слушания декодирует эту информацию. Раскрытие смысла сообщения немислимо вне ситуации совместной деятельности. Точность понимания может стать очевидной для коммуникатора лишь тогда, когда реципиент сам превратится в коммуникатора и своим высказыванием даст знать, как он раскрыл смысл принятой информации. Успешность вербальной коммуникации в случае диалога определяется тем, насколько партнеры обеспечивают тематическую направленность информации, а также ее двусторонний характер.

Чтобы полностью описать процесс взаимовлияния людей друг на друга в процессе общения, нужно обратиться к тем знаковым системам, которые включены в общение помимо речи. Если вербальный канал ис-

⁶⁹ О том, как преодолеть указанные выше барьеры, см.: Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. – М., 2005. – С. 141 – 174.

пользуется для передачи информации, то невербальный – для «обсуждения» межличностных отношений, а иногда – вместо словесных сообщений.

Невербальная коммуникация включает следующие знаковые системы:

1. *Опτικο-кинетическая* (жесты, мимика, пантомимика). Моторика различных частей тела отображает эмоциональные реакции человека, придавая общению различные нюансы, которые могут быть неоднозначны в различных национальных культурах⁷⁰.

2. *Паралингвистическая* – система вокализации (качество голоса, диапазон, тональность). *Экстралингвистическая* – включение в речь пауз, плача, смеха, покашливания, сам темп речи.

3. *Организация пространства и времени коммуникационного процесса*. Проксемика (основатель Э. Холл) – специальная область, занимающаяся нормами пространственной и временной организации общения.

Приведём дистанции общения, свойственные американской культуре (каждой дистанции свойственна определенная ситуация общения):

- интимная дистанция (0 – 45 см) – интимные и дружеские контакты, борьба, защита, общение с маленьким ребенком;
- персональная (45 – 120 см) – дружеская беседа, беседа в кругу семьи;
- социальная (120 – 400 см) – расстояние, на котором мы держимся с малознакомыми и незнакомыми людьми;
- публичная (400 – 750 см) – обращение к группе людей, церемонии.

Большую смысловую нагрузку несёт расположение партнёров. Например, размещение партнеров лицом к лицу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему, в то время как окрик в спину может вызвать негативные чувства.

4. *Визуальный контакт* сообщает о готовности поддерживать коммуникацию или предотвратить ее, поощряет партнера к продолжению диалога, способствует тому, чтобы полнее обнаружить свое «я» или скрыть его.

Невербальные средства общения необходимы для того, чтобы:

- создавать и поддерживать психологический контакт;
- придавать новые оттенки словесному тексту;
- выражать эмоции, оценки, принятую роль, смысл ситуации.

Невербальные средства тонко скоординированы между собой и словами в целом.

⁷⁰ О языке жестов в деловом общении см.: Пиз А. Язык телодвижений. – Н. Новгород, 1992.

13.3. Интерактивная и перцептивная стороны общения

Общение всегда предполагает некоторый результат – изменение поведения и деятельности других людей. В ходе совместной деятельности для ее участников важно не только обменяться информацией, но и организовать «обмен действиями», спланировать совместное действие.

Интерактивная сторона общения – это условный термин, обозначающий характеристику тех компонентов общения, которые связаны со взаимодействием людей, с их непосредственной организацией совместной деятельности. Это та сторона общения, которая фиксирует организацию совместных действий, позволяющих партнерам реализовать некую общую для них деятельность.

Для эффективного взаимодействия важны адекватное понимание ситуации и адекватный стиль действия в ней. Каждая ситуация диктует свой стиль поведения и действий, в каждой из них человек по-разному подает себя, и если эта самоподача неадекватна, взаимодействие затруднено. Различают три основных стиля взаимодействия: ритуальный, манипулятивный, гуманистический. *Ритуальный* стиль обычно задан некоторой культурой (стиль приветствий, вопросов при встрече, любые ритуализированные ситуации: день рождения, свадьба, юбилей), его целью является поддержание связей с социумом, представления о себе как о члене общества⁷¹. Человек, использующий *манипулятивный* стиль, стремится контролировать других людей или использовать их в качестве «средств» для достижения своих целей⁷². Общение при *гуманистическом* стиле предполагает честность, терпимость, доверие, осознание себя и окружающих⁷³.

Выделяют следующие типы взаимодействия

1. *Кооперация* – координация единичных сил участников. Кооперация – необходимый элемент совместной деятельности. А.Н. Леонтьев приводит следующие основные черты совместной деятельности:

- а) разделение единого процесса деятельности между участниками;
- б) изменение деятельности каждого, так как результат деятельности каждого не приводит к удовлетворению его потребности.

⁷¹ Особенности ритуального стиля общения см. в кн.: Бёрн Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы. – М., 2003. – С. 9 – 184.

⁷² Типы манипуляторов описаны в кн.: Шостром Э. Анти-Карнеги, или человек-манипулятор. – Мн., 1992. – 128 с.

⁷³ Подробнее о стилях взаимодействия см. в кн.: Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. – М., 2005. – С. 223 – 268.

Важным показателем тесного «кооперативного» взаимодействия является включенность в него всех участников процесса.

2. В случае *конкуренции* наблюдаются взаимодействия, расшатывающие совместную деятельность, представляющие препятствия для нее. Наиболее яркое проявление – конфликт.

При анализе различных типов взаимодействия важна проблема содержания деятельности, в рамках которой даны те или иные типы взаимодействия. При исследовании как кооперативных, так и конкурентных форм взаимодействия нельзя рассматривать их вне общего контекста деятельности, вне содержания деятельности.

Конкретным содержанием различных форм совместной деятельности является определенное соотношение индивидуальных «вкладов», которые делаются участниками. Здесь можно выделить три модели: 1) когда каждый участник делает свою часть общей работы независимо от других – «совместно-индивидуальная деятельность» (производственная бригада, у каждого члена – свое задание); 2) когда общая задача выполняется последовательно каждым участником – «совместно-последовательная деятельность» (конвейер); 3) одновременное взаимодействие каждого участника со всеми остальными – «совместно-взаимодействующая деятельность» (спортивная команда, научные коллективы, конструкторские бюро).

В процессе общения должно присутствовать взаимопонимание между партнерами. Для установления взаимопонимания важно, как воспринимается партнер по общению. Процесс восприятия одним человеком другого может быть условно назван *перцептивной стороной общения*.

В общем, можно сказать, что восприятие другого человека означает восприятие его внешних признаков, соотнесение их с личностными характеристиками воспринимаемого индивида и интерпретацию на этой основе его поступков. На основе внешних данных и поведения мы «читаем» другого человека, пытаемся понять его намерения и поступки.

Более точному восприятию партнёра по общению способствуют два механизма:

– *идентификация* – отождествление себя с другим, уподобление себя ему (поставить себя на его место);

– *рефлексия* – осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению (как «другой» будет понимать меня). Важным фактором повышения точности восприятия другого человека является получение от него *обратной связи*.

Каждый участник общения как-то пытается объяснить поведение другого человека, его причины. В обыденной жизни, в условиях дефицита информации, не зная истинных причин поведения другого человека, люди начинают приписывать друг другу причины поведения (а также намерения, чувства, качества личности). Такое явление в социальной психологии получило название *каузальной атрибуции*.

Выделяют несколько типов атрибуции:

- личностная (причина приписывается совершившему поступок);
- объектная (причина приписывается тому объекту, на который направлено действие);
- обстоятельственная (причина приписывается обстоятельствам).

Выбор типа атрибуции зависит от того, выступает ли субъект восприятия участником какого-либо события или его наблюдателем. Участник склонен в большей мере объяснять происшедшее обстоятельствами, а наблюдатель чаще использует личностную атрибуцию.

При восприятии людьми друг друга возникают различные эффекты.

Эффект ореола («галлоэффект») заключается в формировании специфической установки на воспринимаемого через направленное приписывание ему определенных качеств. Информация, получаемая о каком-либо человеке, накладывается на тот образ, который был создан заранее. Этот ранее сложившийся образ играет роль ореола, мешающего видеть действительные черты объекта восприятия.

Эффект первичности. Предъявленная ранее информация преобладает над информацией, полученной позднее, при составлении впечатления (обычно при восприятии незнакомого человека).

В ситуации восприятия знакомого человека срабатывает *эффект новизны*: более значимой оказывается последняя, т. е. новая информация.

Все эти эффекты можно рассматривать как проявление стереотипизации. *Стереотип* – это некоторый устойчивый образ какого-либо явления или человека, которым пользуются как известным штампом («сокращением») при взаимодействии с этим явлением. Часто стереотипы касаются групповой принадлежности, профессии другого человека («все учительницы назидательны» и т. д.). Распространенными являются этнические стереотипы.

Стереотипизация в процессе познания людьми друг друга ведет к двум следствиям:

- к упрощению познания другого человека (это помогает сокращать процесс познания, хотя и не способствует созданию точного образа);

– к возникновению предубеждения. *Предубеждение* отличается от стереотипа: стереотип является обобщением, предубеждение предполагает еще и суждение в терминах «хороший», «плохой», которое мы выносим о других людях, даже не зная ни их самих, ни мотивов их поступков. Особенно подвержены предубеждениям люди с авторитарным типом личности. Предубеждения мешают разглядеть за одинаковыми ярлыками, приклеенными разным людям, их индивидуальность.

13.4. Понятие делового общения. Особенности коммуникаций в организации

Деловое общение – это взаимодействие людей, в котором его участники выполняют социальные роли, поэтому в нём запрограммированы конкретные цели общения, его мотивы, а также способы осуществления контактов. Деловое общение всегда имеет целевую направленность. Оно осуществляется для достижения какой-либо предметной договорённости⁷⁴.

В качестве разновидности делового общения рассматривается *управленческое общение*, которое характеризуется исполнением ролевых функций. Это общение между партнёрами, занимающими социальные позиции соподчинённости и относительной зависимости. Оно направлено на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации⁷⁵.

В рамках управленческого общения используют следующие принципы:

1. *Принцип создания условий для проявления личностного потенциала сотрудников, их профессиональных знаний и опыта.* Этому способствует делегирование полномочий.

2. *Принцип полномочий и ответственности.* Каждый сотрудник должен знать свою должностную компетенцию. Руководитель призван заботиться о создании и поддержании следующих статусов своих сотрудников:

– социального (подразумевает соблюдение конституционных прав и обязанностей, общественных полномочий, определённых правом порядком и моралью);

⁷⁴ Об особенностях и культуре делового общения см.: Мещерякова Е.В. Психология управления. – Мн., 2005. – С. 111 – 112.

⁷⁵ Об управленческом общении см.: Мещерякова Е.В. Психология управления. – Мн., 2005. – С. 128 – 131; Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск, 1997. – С. 58 – 63.

– служебного (имеется в виду регламентация служебных прав и обязанностей, использование работника в соответствии с его квалификацией, систематическая и справедливая оценка личностных и деловых качеств);

– персонального (подразумевает удовлетворённость отношениями в группе, расположенность к проявлению своих способностей).

3. *Принцип поощрения и наказания.* Новизна и «штучность» наказания способствуют росту творческой активности личности. Разговор-наказание должен строиться по следующей схеме: высокая оценка личности в целом – анализ проступка – выражение веры в то, что подобная ситуация не повторится. Нужно помнить, что критика легче переносится в форме самокритики.

4. *Принцип рационального использования рабочего времени.* С этой целью следует руководствоваться двумя принципами: *принципом приоритетов* (распределять дела в порядке их значимости и начинать с самого существенного) и *принципом В. Парето* («80 – 20»): в процессе работы за 20 % расходуемого времени менеджер достигает 80 % результатов, а остальные 80 % затраченного времени дают лишь 20 % общего итога.

До сих пор мы говорили о коммуникации как об обмене информацией. Однако термин «*коммуникация*» имеет два значения:

- в широком смысле это обмен информацией;
- в узком – сеть каналов и путей, по которым этот обмен происходит.

Коммуникация в организации выполняет следующие функции: управленческую, информативную, эмотивную (изменение эмоционального состояния) и фатическую (установление и поддержание контактов).

Выделяют следующие цели коммуникаций в организации:

- решение официальных задач производственного коллектива;
- удовлетворение социальных потребностей его членов (в общении, привязанности, информации и т. д.).

Весь путь от отправителя информации до её получателя называется *каналом коммуникации* (имеется в виду как физическая, так и социальная среда). Именно благодаря коммуникативным потокам, которые называют кровеносными сосудами организации, она существует как система. Следует отличать каналы от средств, используемых при передаче информации. В качестве подобных средств могут выступать письменные документы, сообщения по радио, телефону, электронной почте.

Выделяют горизонтальный и вертикальные каналы коммуникации. По *горизонтальному* каналу передаётся информация между работниками одного уровня (с целью координации действий, совместного планирова-

ния, обмена мнениями), причём полнота и правильность её передачи составляют 90 %. По *вертикальным* каналам происходит обмен информацией между различными уровнями организации. *Нисходящий* канал служит для направления информации от руководителя к подчинённым (постановка задач, инструктирование), его эффективность составляет 20 – 25 %. По *восходящему* каналу (эффективность – 10 %) информация в виде донесений об исполнении, проверках, личном мнении сотрудника доводится до руководства. Эффективность восходящей коммуникации можно повысить, если работник будет использовать общие с руководителем исходные данные и при этом знать, что его работа или сообщение не останутся без внимания, а руководитель обеспечит доступность для своих подчинённых.

В организации существуют также формальный (официальный) и неформальный (неофициальный) каналы связи. Формальные каналы установлены административно в соответствии с должностной структурой организации. К неформальным каналам коммуникаций относятся все те, которые не совпадают с официально установленными. Можно выделить две основные причины, побуждающие работников использовать неформальные каналы:

- потребность членов организации в социальных контактах, которая в пределах официальных коммуникаций никогда не удовлетворяется полностью;
- низкая эффективность отдельных элементов официальной системы.

Главное преимущество системы неформальных коммуникаций – гибкость, поэтому информация передаётся по неформальному каналу быстрее, чем по формальному, но проигрывает в достоверности.

Необходим определённый баланс между формальными и неформальными каналами коммуникации. Если организация обладает только системой формальных коммуникаций, то процесс прохождения информации будет бюрократизироваться. Если преобладающей окажется система неформальных коммуникаций, это приведёт к распространению слухов и предположений, мешающих деятельности организации.

К причинам плохой коммуникации в организации можно отнести следующие:

1. Недостаточное понимание руководителем важности коммуникации, отсутствие обратной связи.
2. Неблагоприятный социально-психологический климат в организации (в этом случае возможно умышленное искажение информации).

3. Личностные особенности (неправильная оценка людей и событий, плохая структура сообщений, плохая память).

4. Неполнота воспринимаемой и передаваемой информации. Руководители могут опускать часть информации, действуя в соответствии со стереотипами: «Это знают все», «Это не должны знать все», «Это рано знать всем».

Избыток информации нарушает стабильность и эффективность деятельности. Недостаточная информация порождает фрустрацию и стресс у человека, способствует возникновению слухов и вымыслов в организации. Неудовлетворительная коммуникация приводит к неудовлетворённости трудом, появлению слухов и сплетен, повышению текучести кадров и ухудшению социально-психологического климата организации в целом.

Достаточность информации является условием эффективной деятельности организации. Наиболее удовлетворены работой и общением те подчинённые, которые получают своевременную и достаточную информацию. Достаточная информированность работника является одним из факторов мотивации. Информирование работника о текущих результатах его труда и оценке их руководителем позволяет на протяжении только одной смены повысить его производительность на 10 – 30 %.

Кроме внутриорганизационных каналов коммуникации существует ещё и *внешний информационный поток* – информация, приходящая в организацию извне и уходящая из неё. Этот поток невозможно контролировать и сознательно регулировать. Существует только один способ управления им – использование для создания привлекательного «образа предприятия» в глазах общественного мнения.

13.5. Руководитель в системе коммуникаций

Восприятие руководителем информации, идущей «снизу», обусловлено наличием у него соответствующей субъективной потребности и пониманием важности данной информации. При этом возможны различные сочетания уровня этой потребности и понимания руководителем важности информации «снизу».

На основе полученных экспериментальных данных различают следующие типы руководителей.

Тип А. Руководитель в большой степени ориентирован на общение с подчинёнными. Считает необходимым побуждать подчинённых к высказыванию своего мнения, быть внимательным как к их деловым предложениям, так и к личным просьбам, учитывать их настроение. Полученную «восходящую» информацию руководитель стремится учитывать в работе.

Тип Б. Руководитель ориентирован на общение с подчинёнными, но не особенно стремится учитывать получаемую от них информацию. Он хотя и считает необходимым побуждать подчинённых к высказыванию своего мнения, однако не может и не умеет эффективно использовать информацию «снизу» в своей работе.

Тип В. Руководитель ориентирован на общение с подчинёнными лишь в рамках своего понимания «целесообразности» такого общения. Он считает необходимым побуждать подчинённых к высказыванию своего мнения, быть внимательным к их предложениям и просьбам, учитывать их настроение, но только до тех пор, пока, по его мнению, это «помогает работе». При отсутствии у себя такой уверенности руководитель не склонен к общению с подчинёнными, хотя они к нему и обращаются.

Тип Г. Руководитель совсем не ориентирован на общение с подчинёнными. Он не считает необходимым побуждать подчинённых к высказыванию своего мнения, уделять большое внимание как их деловым предложениям, так и личным просьбам, учитывать их настроение. «Восходящая» информация часто поступает лишь за счёт инициативы подчинённых, руководитель не склонен тратить много времени на её учёт.

Уровень удовлетворённости руководителей работой связан с их оценками:

- количества информации, которое они получают от вышестоящих руководителей;
- от того, насколько вышестоящие руководители понимают их производственные проблемы.

В целом удовлетворённость руководителей своей работой в большей степени связана с информацией, поступающей «сверху», чем «снизу».

13.5. Предупреждение слухов и интриг

Слух – молва, известие о ком-нибудь или чём-нибудь, сообщение о каких-то событиях, ещё ничем не подтверждённых.

Условия и причины распространения слухов:

- интерес аудитории к некоторой теме;
- дефицит надёжной информации по интересующей теме;
- посредством слухов реализуется потребность в межличностном общении, в межличностных контактах;
- стремление снизить эмоциональное напряжение в большой группе;
- компенсация эмоциональной недостаточности в условиях, когда обстановка лишена значимых событий.

Слухи различаются по степени достоверности. Наиболее опасны достоверные слухи с элементами неправдоподобия.

Трансформация слуха в процессе его передачи проявляется:

- в сглаживании (слух становится меньше, опускаются детали);
- в заострении (увеличиваются масштабы тех деталей, которые представляются аудитории существенными);
- в адаптации (приспособление слуха к доминирующей в данной аудитории модели мира).

Рассмотрим меры по предупреждению слухов в организации. В первую очередь, к ним можно отнести создание и поддержание эффективности информационной системы в организации. В этих целях руководителю нужно определить необходимый объём информации, которой должен располагать подчинённый для эффективного выполнения его функций; целесообразные формы, подходящие моменты времени, интервалы передачи информации. Информационные потоки надо организовать так, чтобы каждый знал не только, в чём состоит задача, как она должна выполняться, но и почему, в чём интерес каждого. Нужно использовать все каналы коммуникации. Следует иметь в виду, что с ростом образования, квалификации потребность в информации увеличивается. Важно точно установить источники информации и проводить конкретную работу с ними. Распространению слухов препятствует поддержание эффективности руководства на всех уровнях.

Меры активного противодействия слухам:

- при низком доверии к источнику – найти косвенный повод для массовой передачи информации, содержание которой противоречило бы содержанию слуха;
- при высоком доверии – необходимо прямое и аргументированное опровержение слуха.

Интрига – это намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое понуждает коллектив и личность к определённым поступкам и этим наносит им ущерб. Интриги представляют собой конфликты, происходящие между группами, но не доходящие до руководства (или доходящие в виде сплетен от осведомителей).

Инструментами интригана являются анонимный телефонный звонок, сплетня. Интриги тщательно придумываются и имеют свою сюжетную линию. В результате интриган имеет личную выгоду и моральное удовлетворение.

Если интриган выступает в роли «информатора», он может манипулировать руководителем, давать ему заведомо искажённую информацию о неприятных для него людях. Кроме того, сотрудники быстро вычисляют такого человека и могут специально передавать через него руководству ложные сведения. По этой причине и по моральным соображениям использование «информаторов» – не лучший способ для руководителя быть осведомлённым о том, что происходит в организации.

Для предотвращения интриг руководитель должен контролировать качество информации, особенно в следующих ситуациях: при должностных перемещениях, изменениях в финансовой и руководящей сферах, при мероприятиях, связанных с изменением статуса или служебного положения членов коллектива. Интриги расцветают среди незагруженных работой сотрудников.

Развитию интриг препятствуют здоровый микроклимат, доброжелательное отношение ко всем сотрудникам, чётко очерченные должностные обязанности, корректная дистанция в общении с сотрудниками, конструктивная критика, откровенный разговор с интриганом для выявления его реальных намерений и потребностей.

Итак, общение – сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией (коммуникативная сторона), выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона) и восприятие, понимание другого человека (перцептивная сторона). Выделяют такие виды общения, как непосредственное и опосредованное, прямое и косвенное, межперсональное и ролевое, вербальное и невербальное. Обмену информацией способствуют одинаковый тезаурус участников, препятствует наличие коммуникативных барьеров. Ситуация взаимодействия диктует выбор определённого типа взаимодействия (кооперация или конкуренция) и стиля взаимодействия (ритуальный, манипулятивный, гуманистический). Познанию партнёра по общению способствуют механизмы идентификации и рефлексии, искажают восприятие каузальная атрибуция и эффекты восприятия (ореола, первичности, новизны и другие), которые могут рассматриваться как проявление стереотипизации.

Деловое общение – это взаимодействие людей, в котором его участники выполняют социальные роли, поэтому в нём запрограммированы конкретные цели общения, его мотивы, а также способы осуществления контактов. Оно всегда имеет целевую направленность и осуществляется для достижения какой-либо предметной договорённости.

Мы рассмотрели особенности делового общения и коммуникаций в организации. Следует отметить, что эффективность коммуникации в организации напрямую зависит от установки руководителя на достаточную информированность работников и на поддержание устойчивых контактов с подчинёнными.

☉ *Никогда не слушайте того, кто говорит дурно о других, но хорошо о вас.*

Л.Н. Толстой

14. Деловые совещания и дискуссии

Основные понятия: *деловое совещание, деловая дискуссия, публичное выступление, аргументация.*

14.1. Деловые совещания и особенности их проведения.

14.2. Деловые дискуссии и особенности их проведения.

14.3. Структура и техника публичного выступления.

14.4. Приёмы аргументации.

14.1. Деловые совещания и особенности их проведения

Служебные отношения в рамках делового общения включают различные формы обсуждения производственных, экономических, научно-технических проблем. Наиболее распространёнными являются совещания. Основное назначение *совещаний* – помочь в подготовке и реализации управленческих решений.

Выделяют три основных вида совещаний:

- *проблемное* – проводится для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии; предусматривает доклад, ответы на вопросы, прения, коллективную выработку решения;

- *инструктивное* – проводится в случае необходимости передать распоряжения по вертикали управления снизу вверх для их быстрейшего исполнения; включает конкретизацию и разъяснение распоряжений, ответы на вопросы, назначение сроков выполнения и ответственных;

- *оперативное* – проводится при необходимости получения информации о текущем состоянии дел на участках и в подразделениях организации; в процессе его проведения заслушиваются доклады подчинённых о состоянии дел на местах, попутно на основе полученной информации решаются возникающие проблемы.

В совещании обычно участвуют 7 – 9 (до 12 человек). Следует приглашать только тех сотрудников, которые компетентны в решении данной проблемы.

Подготовка совещания включает определение цели, основной проблемы, задач. Дату проведения совещания его участникам сообщают заранее, чтобы они могли до его начала ознакомиться с материалами, подготовиться.

Совещание начинают с комплимента аудитории. Это позволяет создать психологический комфорт и положительный эмоциональный фон. Вначале обсуждаются наиболее простые вопросы (проводится интеллектуальная разминка). Необходимо, чтобы используемые термины понимались всеми участниками однозначно.

Руководитель должен обязательно дать высказаться всем желающим, в этом случае они будут склонны слушать других. Однако без конструктивных предложений не стоит брать слово для выступления. В целях снятия пассивности участников можно применять высказывания по кругу или метод «мозгового штурма».

Ведущий должен доступно излагать идеи, подводить итоги очередного этапа совещания, напоминать о главной цели совещания (не победить, а решить проблему). Вначале необходимо отметить совпадение позиций, затем обсудить различия разных позиций и подходов к решению проблем, убедительно аргументируя их достоинства и недостатки.

Деловое совещание предполагает возможность критики предметных позиций (мнений), но не личностных особенностей тех, кто их высказывает. В целях ослабления враждебности при конкуренции мнений могут создаваться согласительные комиссии. Участники с противоположными мнениями должны найти сходство в позициях, а также аспекты в чужой позиции, которые могут быть полезны для решения проблемы.

Деловые совещания имеют ряд достоинств:

- разностороннее рассмотрение проблемы при привлечении специалистов различных профилей деятельности;
- более оперативная подготовка решения при непосредственном контакте представителей различных служб.

Однако совещания требуют больших временных затрат, поэтому если руководитель может самостоятельно собрать информацию, принять решение, довести его до исполнителей, в проведении совещания нет необходимости⁷⁶.

⁷⁶ О том, почему нужно воздерживаться от совещаний, читайте: Мещерякова Е.В. Психология управления. – Мн, 2005. – С. 154.

14.2. Деловые дискуссии и особенности их проведения

Деловая дискуссия – это процесс продвижения к разрешению проблем путём сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников. Часто дискуссия является частью делового совещания.

Этапы деловой дискуссии:

- вступление в контакт;
- постановка проблемы (что обсуждается, зачем, какова цель дискуссии);
- уточнение предмета дискуссии и предметных позиций участников;
- выдвижение альтернативных вариантов;
- конфронтация участников (на этом этапе завершаются неэффективные дискуссии);
- обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства;
- установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения.

В процессе дискуссии очень важны разграничение между участниками дискуссии и их позициями, терпимость к чужому мнению, способность понимать позиции партнёров и их мотивы. Существует опасность «перехода на личности» и деструктивного конфликта между оппонентами. В связи с этим функции ведущего дискуссии достаточно сложны:

- сформулировать тему и цель дискуссии;
 - установить время обсуждения (20 – 40 минут);
 - заинтересовать участников дискуссии, например, излагая проблему в виде противоречия;
 - добиваться однозначного понимания проблемы (это можно контролировать, задавая вопросы);
 - организовать обмен мнениями;
 - активизировать пассивных;
 - собрать максимум предложений по решению проблемы (причём свои предложения ведущий выдвигает в последнюю очередь);
 - не допускать отклонений от темы;
 - уточнять неясные положения, пресекать оценочные суждения о личности участников;
 - помогать группе прийти к согласованному мнению;
 - чётко подвести итоги.
-

14.3. Структура и техника публичного выступления⁷⁷

Убедить большое число слушателей значительно труднее, чем убедить одного собеседника. Это связано с психологическими различиями между людьми и с отсутствием обратной связи.

Чтобы выступление было убедительным, необходимо, чтобы оно отвечало двум условиям:

- уровень культуры, профессионализма, речи убеждающего был достаточно высок (не ниже, чем у слушателей);
- оратор должен хорошо подготовиться к выступлению.

В процессе подготовки речи обратите внимание на следующие существенные моменты:

1. Определение целей речи. Чем конкретнее сформулирована цель, тем больше определённости в последующих шагах.
2. Анализ аудитории и ситуации.
3. Отбор и ограничение предмета речи.
4. Сбор материала.
5. Создание плана речи.

Приведём схематический план для делового общения:

- вступление;
- изложение фактов (краткое освещение ситуации);
- высказывание соображений, вытекающих из них, или конкретных предложений по существу;
- приглашение к сотрудничеству или действиям.

Планировать можно также возможные вопросы и ответы на них.

6. Подбор слов для речи. Альтернативой полному тексту речи является подготовка тезисов. Здесь требуется фиксирование ключевых слов. Их использование нередко сокращает, а главное, улучшает изложение.

7. Практика произнесения вслух. Репетируют речь потому, что не хотят зачитывать её. Слушатели плохо воспринимают чтение с листа, потому что отсутствует живой контакт между оратором и аудиторией, игнорируется эмоциональная сторона восприятия.

Однако иногда не обойтись без записей, т.к. требуется тщательный подбор слов (примером является научный доклад). Необходимо попрактиковаться в чтении, чтобы добиться живости и разнообразия изложения.

⁷⁷ О том, как завоевать расположение аудитории и поддерживать с ней контакт, можно прочесть в кн.: Мещерякова Е.В. Психология управления. – Мн., 2005. – С. 121 – 128.

Заучивать речь приходится, если нужно быть точным в формулировках, а читать не позволяет ситуация (например, приветствие на торжественном мероприятии, на банкете с деловыми партнёрами, при якобы импровизированном выступлении). В этом случае необходимо зафиксировать в памяти ключевые моменты (здесь помогает разметка текста маркерами) и стержневую идею.

Стержневая идея задаёт определённую тональность выступлению (мажорную, юмористическую, шутливую, сердитую, мрачную, торжественную, предостерегающую или просительную). Например, доклады на научно-технические темы могут произноситься с сердитой, упрекающей интонацией (подразумевается: «Если вы не сделаете этого, то пожалееете»).

Речь обычно включает три основные части:

1. Вступление (10 – 15 %).
2. Основная часть (60 – 65 %).
3. Заключение (20 – 30 %).

От того, насколько удачно выступающий начнёт говорить, удастся ли ему заинтересовать аудиторию, во многом зависит успех выступления.

Во *вступлении* обычно подчёркивается актуальность темы, её значимость для данной аудитории, формулируется цель выступления, кратко излагается история вопроса. Важная психологическая задача вступления – настроить слушателей на восприятие выступления.

Начать можно с яркой цитаты, необычного предложения; ссылки на известное большинству слушателей литературное произведение, кино- или телепремьеру, с рассказа из собственной жизни, риторического вопроса, занимательного эпизода...

В начале выступления не следует извиняться («Извините, что не успел подготовиться», «Я не оратор»); использовать шутки, анекдоты, не связанные с темой выступления.

Вступление должно быть кратким.

В *основной части* всё должно вращаться вокруг стержневой идеи, должны рассматриваться различные аспекты, способствующие её лучшему осмыслению.

Возможны следующие *методы изложения материала*:

- индуктивный (от частного к общему);
- дедуктивный (от общего к частному);
- аналогии (сопоставления различных явлений, событий, фактов);

- концентрический (расположение материала вокруг главной проблемы, поднимаемой оратором);
- ступенчатый (последовательное изложение одного вопроса за другим);
- исторический (изложение материала в хронологической последовательности).

Следует тщательно продумать сочетание логических и психологических доводов, воздействующих на аудиторию.

Основная *схема убеждения*: привлечь **внимание** (использование специальных средств, необычность изложения) ♦ возбудить **интерес** (возникает, если слушатели видят возможности удовлетворить собственные потребности) ♦ возникновение **желания** (возникает, если цель достижима) ♦ **действие** (при наличии подсказки, как реализовать желание).

Заключение – самый стратегически важный элемент, который помнится дольше всего, способствует хорошему впечатлению от выступления в целом. Здесь имеет смысл повторить стержневую идею и вновь (в кратком виде) вернуться к тем моментам основной части, которые вызвали интерес слушателей. Закончить выступление можно решительным заявлением, подводющим итог выступлению. Варианты концовки: вызов, вывод, цитата, призыв к действию, краткое резюме высказанных положений. Можно сделать комплимент слушателям, вызвать смех, создать кульминацию. Конец речи должен «закруглить» её, т.е. связать с началом.

14.4. Приёмы аргументации⁷⁸

Аргументировать – означает приводить доказательства, аргументы. Аргументация – это совокупность аргументов.

В ходе дискуссии или публичного выступления для убеждения оппонента прибегают к специфическим приёмам. Приведём в качестве примера наиболее известные из них – правило Сократа и правило Гомера. Правило Сократа состоит в следующем: чтобы добиться согласия оппонента по значимой для вас теме, задайте два простых вопроса, на которые оппонент определённо ответит «да», важный вопрос поставьте на третье место. Правило Гомера утверждает порядок аргументов: сильные, затем средние и в заключение один самый сильный. Слабые аргументы использовать не следует.

⁷⁸ Техника и конкретные приёмы убеждения подробно описаны в кн.: Шейнов В.П. Искусство убеждать. – М., 2002. – 304 с.

Какие аргументы относят к сильным, какие – к слабым? Сильные аргументы не вызывают критику, их невозможно опровергнуть. Это точно установленные факты и суждения, вытекающие из них; законы, уставы, руководящие документы; экспериментально проверенные выводы; заключения экспертов; цитаты из публичных заявлений и книг авторитетных людей; показания очевидцев событий; профессионально обработанная статистическая информация.

Слабые аргументы вызывают сомнения оппонентов. Таковы умозаключения, основанные на отдельных фактах; уловки и суждения, основанные на алогизмах (например, «Вода? Я пил её однажды. Она не утоляет жажды»); ссылки на малоизвестных авторов; доводы личного характера; доводы на основе догадок, предположений, ощущений; выводы из неполных статистических данных.

В ходе дискуссии возможны следующие типичные ошибки: завышенное представление об информированности оппонента; завышение собственных возможностей и недооценка партнёра по общению; непринятие во внимание мотивов и эмоций оппонента; приписывание оппоненту несуществующих мотивов; чрезмерная апелляция к уму (или чувствам) собеседника; неумение слушать и слышать других. Все они снижают эффективность дискуссии и могут способствовать усилению конфронтации участников.

Таким образом, деловое совещание проводится с целью помощи в подготовке и реализации управленческих решений. Составной частью делового совещания является деловая дискуссия – процесс продвижения к разрешению проблем путём сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников.

Руководителю часто приходится выступать публично, в том числе и на совещании, поэтому он должен представлять себе структуру публичного выступления и владеть его техникой. Публичная речь обычно включает три основные части: вступление, основная часть и заключение, которые строятся в соответствии с определёнными правилами.

Убедительным выступление делают грамотная аргументация и владение специфическими приёмами убеждения. В процессе доказательства рекомендуется не использовать слабые аргументы. Порядок аргументации утверждает правило Гомера: сильные аргументы, затем средние и в заключение один самый сильный.

15. Деловая беседа и переговоры

Основные понятия: *деловая беседа, деловые переговоры.*

15.1. Деловая беседа и её структура.

15.2. Деловые переговоры, их структура и методы ведения.

15.1. Деловая беседа и её структура

Деловая беседа предполагает передачу или обмен информацией и мнениями по определённым вопросам и проблемам. Она может предварять переговоры или быть одним из элементов переговорного процесса, при этом здесь не обязательно принятие решений и заключение договоров.

Под **деловой беседой** понимается осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать у другого человека или группы людей желание к действию, которое изменит хотя бы что-то в какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы⁷⁹. При проведении беседы следует руководствоваться психологическими принципами:

- рациональность, контроль эмоциональных проявлений;
- понимание собеседника;
- содействие общению;
- достоверность;
- отказ от поучительного тона;
- разграничение между собеседником и предметом разговора;
- приоритет интересов, а не позиций;
- выявление критериев: результат должен основываться на объективных нормах (правилах, инструкциях, законах, ценностях).

Деловая беседа имеет следующую структуру:

1. *Подготовка к деловой беседе* включает составление плана беседы на основе установления её основных задач, поиск подходящих путей для их решения, анализ внутренних и внешних возможностей осуществления плана беседы, прогноз возможного её исхода, сбор необходимой информации о собеседнике, отбор наиболее весомых аргументов для защиты своей позиции, выбор подходящей стратегии и тактики общения.

2. *Установление места и времени встречи* зависит от статуса собеседников, который определяет позицию «снизу» («Мне желательно посоветоваться с Вами»), «сверху» («Я жду Вас у себя в кабинете в 16.00») или

⁷⁹ Урбанович А.А. Психология управления. – Мн., 2002. – С. 214.

«на равных» («Нам надо бы поговорить. Давай согласуем место и время встречи»).

3. В *начале беседы* ставятся следующие задачи:

- установление контакта с собеседником;
- привлечение внимания;
- пробуждение интереса к беседе;
- если необходимо – перехват инициативы.

По первым фразам собеседников у них складывается впечатление друг о друге. По этой причине равносильны «самоубийству» следующие варианты начала беседы:

- неуверенность в себе, обилие извинений («Извините, я Вам помешал», «Если у Вас есть время выслушать...»);
- неуважение, пренебрежение к партнёру («Я проходил мимо и решил заскочить к Вам», «Давайте быстренько рассмотрим...»);
- нападение, вызов, которые порождают у собеседника оборонительную позицию («Что за безобразие у Вас тут творится?»).

К эффективным методам начала беседы относятся:

- метод снятия напряжения (использование шутки, тёплые слова);
- метод «зацепки»: кратко изложить ситуацию или проблему, увязав её с содержанием беседы (в качестве «зацепки» можно использовать личные впечатления от события, анекдотичный случай, необычный вопрос);
- метод стимулирования воображения предполагает определение в начале беседы круга проблем, которые должны рассматриваться (с этой целью применяется постановка вопросов);
- метод прямого подхода (т.е. непосредственный переход к делу без вступления): вкратце сообщить причины беседы, затем, быстро переходя от общих вопросов к частным, приблизиться к теме беседы; подходит для кратковременных, не очень важных деловых контактов.

4. *Постановка проблемы и передача информации.* Постановка цели беседы может быть различной: как проблема (тогда нужно её обсудить, выработать решение) или как задача (в этом случае даётся готовое решение, кратко описывается ситуация). В беседе может осуществляться манипулирование собеседником: внешне цель выглядит как проблема, но сама ситуация подталкивает к единственному решению. При «истерической демонстрации проблемы» целью является перекладывание ответственности за решение проблем на другого человека («Делай, что хочешь, но чтобы жалоб я больше не слышал!»).

Можно предложить следующие рекомендации по передаче информации:

- использовать язык собеседника;
- начинать фразу с «вы-подхода» (не «Я хотел», а «Вы хотите»);
- подбирать способ передачи информации в соответствии с мотивами, уровнем информированности и профессиональной компетентности собеседника;
- стремиться перейти от монолога к диалогу;
- наблюдать за невербальными реакциями собеседника и в соответствии с ними гибко менять поведение;
- присоединение к собеседнику (к его дыханию, голосу, репрезентативной системе) позволяет достичь лучшего понимания и более тесного контакта.

5. *Фаза аргументации.* Для достижения аргументации важно оперировать ясными, точными и убедительными аргументами, достоверными для собеседника. Способ и темп аргументации должны соответствовать темпераменту партнёра. Излишне убедительная аргументация вызывает отпор со стороны агрессивного собеседника. Следует избегать простого перечисления фактов, лучше предложить к рассмотрению преимущества или последствия, их них вытекающие.

6. *Фаза нейтрализации замечаний играет решающую роль.* Если ваши доводы вызвали возражения оппонентов, то:

- выслушивайте сразу несколько возражений, не перебивайте собеседника;
- не спешите с ответом, пока не поймёте суть возражения;
- выясните, действительно ли возражение вызвано различием точек зрения или вы неправильно сформулировали суть вопроса;
- вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами («Иван Иванович, так вы даёте добро на нашу инициативу или нет?»);
- проявляйте уважение к собеседнику, даже если его позиция ошибочна; будьте сдержанны в личных оценках, не допускайте превосходства;
- контролируйте реакции;
- если собеседник не прав, признайте это;
- будьте лаконичны.

7. *Поиск оптимального или приемлемого решения* зависит от стиля взаимодействия (сотрудничество или авторитарное давление). Необходимо быть уверенным и спокойным. Следует приберечь один сильный аргумент

и использовать его, если в момент принятия решения собеседник начнёт колебаться. Вместе с тем нужно помнить, что с помощью правды и манипуляций можно вынудить партнёра принять решение, но нельзя создать корректные деловые отношения.

8. *Фиксация договорённости и выход из контакта.* Итоги беседы можно зафиксировать на бумаге. Следует поблагодарить собеседника, поздравить его с принятием решения.

9. *Самоанализ итогов и хода встречи* позволяет осознать допущенные просчёты, наметить дальнейшую тактику общения.

15.2. Деловые переговоры, их структура и методы ведения

Деловые переговоры подразумевают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Переговоры предполагают достижение конкретной цели и направлены на заключение договоров, сделок, контрактов.

Структура переговоров включает три этапа:

1. Взаимное уточнение интересов участников переговоров. Необходимо найти общий язык с партнёрами, убедиться, что используемые термины однозначно трактуются участниками. Происходит достижение психологического контакта и совместимости.

2. Обсуждение позиций и точек зрения участников. Отстаивание собственной позиции, аргументирование. Анализ расхождений и поиск общих подходов. Следует избегать быстрых и лёгких уступок.

3. Согласование позиций. Можно выделить две фазы согласования: сначала общая формула (общие контуры соглашения), затем детализация (редактирование текста и выработка окончательного варианта итогового документа).

Техника ведения переговоров подразумевает выбор метода их ведения и типа принимаемого решения.

Существуют два основных метода ведения переговоров:

1. *Метод позиционного торга.* Первоначально занимаемые позиции уступаются в некоторой последовательности. Вначале излагаются исходные положения, содержащие весьма завышенные требования. Крайняя позиция отстаивается путём небольших уступок. Цель позиционного торга – реализовать свою исходную (завышенную) позицию наиболее полно при минимальных уступках. Торг предполагает манипулирование, давление на партнёра. Жёсткий метод, он малопродуктивен: требует больших затрат

времени, результаты непредсказуемы, возможно ухудшение отношений с партнёром.

2. *Метод принципиальных переговоров*⁸⁰. Партнёры не торгуются, а стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно. В тех областях, где их интересы не совпадают, стороны добиваются результата, который был бы обоснован справедливыми нормами, независимо от воли каждой из сторон. Большая открытость, объективность (могут приглашаться независимые эксперты). Это жёсткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает взаимопонимание между партнёрами.

При использовании метода принципиальных переговоров должны быть реализованы четыре условия.

Люди. Необходимо разграничение между участниками и предметом переговоров.

Интересы. Следует сосредоточиться на интересах, а не на позициях (примирить интересы).

Варианты. Необходимо разработать взаимовыгодные варианты, которые учитывали бы интересы сторон.

Критерии. Результат переговоров должен основываться на объективной оценке или на использовании объективных критериев. Соглашение должно отражать определённые нормы, а не зависеть от воли каждой из сторон.

Типы принимаемых на переговорах решений:

1. *Взаимные уступки* предполагают примерно равное удовлетворение интересов.

2. *Нахождение в ходе обсуждения принципиально нового решения*, которое появляется, если включить конкретную проблему в более широкий аспект, в другую систему ценностей.

3. *Асимметричное решение*, когда уступки одной стороны значительно превышают уступки другой. Такого решения следует избегать, даже если партнёр слаб и изначально зависим от вас⁸¹.

Итак, деловая беседа – это осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать у другого человека или группы людей желание к действию, которое изменит хотя бы что-то в какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы. Деловые переговоры имеют место при наличии несовпадающих или даже противоположных интересов участников и требуют от них уме-

⁸⁰ Подробнее о данном методе см. Психология управления: Курс лекций /Л.К.Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск, 1997. – С. 101 – 102.

⁸¹ Особенности ведения переговоров с людьми различных национальностей см.: Мещерякова Е.В. Психология управления. – Мн., 2005. – С. 211 – 213.

ния достигать разумного соглашения. В отличие от деловой беседы переговоры предполагают достижение конкретной цели и направлены на заключение договоров, сделок, контрактов. Выделяют два метода ведения переговоров: позиционного торга и принципиальных переговоров. Последний является наиболее оптимальным, поскольку ведёт к взаимовыгодному результату, обоснованному справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон.

16. Работа с деловой корреспонденцией. Телефонные переговоры

Основные понятия: *деловое письмо, резолюция.*

16.1. Работа с документами и деловой корреспонденцией.

16.2. Подготовка резолюции.

16.3. Требования к составлению деловых писем.

16.4. Правила телефонных переговоров.

16.5. Ошибки в общении по телефону. Защита от телефонного стресса.

16.1. Работа с документами и деловой корреспонденцией

Значительную часть служебного времени руководителя занимает работа с деловой документацией.

Необходимость унификации служебных документов требует особого языка. Язык служебных документов – это обычно набор клише, штампов, стандартов, позволяющий унифицировать делопроизводство. Обычно выделяют следующие способы унификации служебных документов.

Трафарет – текст с пробелами, предназначенными для переменной информации (например, бланки справок, командировочных удостоверений). Применение трафаретных бланков сокращает время, затрачиваемое на составление документов.

Анкета представляет собой текст, в котором постоянная информация дана в виде перечня вопросов, предусматривающих строго определённый набор ответов. В виде анкет составляются личные листки по учёту кадров, характеристики, заказы, отчёты.

Текст-аналог – это тексты примерно идентичного содержания и языкового оформления. Примером может служить решение совета директоров крупной компании и во исполнение этого решения – циркулярное письмо подчинённой организации, адресованное базовым подразделениям по подчинению.

От чьего имени составляется служебный документ?

В тех случаях, когда автором письма является юридическое лицо (организация, учреждение, предприятие), письмо пишется *от третьего лица* (например, дирекция ходатайствует, совет директоров принял решение).

От первого лица излагаются приказы, заявления, служебные письма, докладные и объяснительные записки. Форма изложения от первого лица служит отражением принципа единоначалия. Распорядительная часть приказа начинается со слова «приказываю», после чего формулируются предписываемые действия, всегда выражаемые неопределённой формой глагола («...приказываю ...ввести в действие (утвердить график и т.д.)»).

Письма, выражающие просьбы, требования или претензии, начинаются со слов «*прошу*» или «*просим*», если документ подписан двумя или несколькими лицами. Сопроводительные письма начинаются *с глагола в первом лице единственного или множественного числа* («Сообщаю Вам, что ...», «Напоминаем Вам, что...»).

При построении словосочетаний нужно учитывать, что большинство слов в письменной деловой речи употребляется только с одним словом или ограниченной группой слов. Например, *приказ – издаётся, контроль – осуществляется* или *возлагается, должностные оклады – устанавливаются, порицание – выносится*.

Ошибки при составлении служебного документа можно свести к минимуму при выполнении следующих условий:

- руководствуйтесь стандартами делопроизводства, нормами служебной переписки, различными справочниками и пособиями по служебной корреспонденции;
- пишите просто и понятно, избегая наукообразия и канцеляризма;
- соблюдайте в письменной речи административный этикет.

16.2. Подготовка резолюции

Резолюция – административное воздействие в виде надписи на управленческом документе, определяющее ход выполнения работ и организующее деятельность исполнителей. Она определяет приоритеты в работе.

Требования к резолюции: адресность, чёткость формулировки содержания управленческих действий, указание возможных путей решения, согласованность с другими ранее принятыми управленческими решениями.

Правила подготовки:

- нужно указать, кому направляется для исполнения документ;
- документ следует направлять одному исполнителю (если несколько – следует ставить разные задачи);
- форма обращения к исполнителю соответствует служебной этике;

- способ решения задачи выбирается в зависимости от должностного положения и квалификации исполнителя (самостоятельный выбор действий или конкретно: что делать);
- сроки исполнения задания в резолюции указываются, если они не указаны в документе;
- контроль за исполнением решения может быть указан менеджером или предусмотрен действующей системой исполнения решений;
- резолюция должна исключать возможность разночтений;
- резолюция должна иметь дату и подпись.

16.3. Требования к составлению деловых писем

Информация зачастую пересылается в виде *деловых писем*. Это письма-характеристики, резюме, рекомендательные письма, письма-напоминания и благодарности.

При составлении делового письма следует руководствоваться общими требованиями к его оформлению:

- бумага для делового письма должна быть хорошего качества, абсолютно чистой и аккуратно обрезанной;
- желателен фирменный бланк письма с эмблемой фирмы, её полным названием, почтовым и электронным адресом, телефоном, факсом и банковскими реквизитами;
- служебные письма печатаются на лицевой стороне листа, без помарок; страницы нумеруются, кроме первой, арабскими цифрами;
- ширина поля слева должна быть не менее 2 см, абзац начинается с красной строки;
- текст печатается через полтора-два интервала, желательно избегать переноса слов;
- в правом верхнем углу, под адресом организации-отправителя, ставится дата, желательно написать её полностью;
- наименование организации или фамилия и адрес человека, куда отправляется письмо, проставляется на левой стороне листа;
- ниже, с края строки или в центре листа пишется вежливое обращение;
- после обращения следует поставить запятую, но допускается и восклицательный знак, чтобы следующую фразу начать с красной строки и с заглавной буквы;
- заканчивается письмо словами благодарности за сотрудничество и выражением надежд на его продолжение;

- подпись ставится в правой стороне листа, после заключительной фразы вежливости (например, «Искренне Ваш ...», «С уважением, ...»), фамилия подписывающего печатается под его рукописной подписью;
- резолюции на всех видах входящей корреспонденции должны делаться карандашом или на отдельных листах;
- письмо складывается текстом внутрь, а наиболее важные деловые письма не сгибаются, для чего посылаются в больших плотных конвертах;
- на телеграфный запрос следует дать ответ до истечения трёх дней, на письмо – до 10 дней; если запрос требует подробного рассмотрения, то в течение трёх дней следует сообщить, что письмо принято к сведению, и дать окончательный ответ в течение 30 дней.

Требования к написанию делового письма включают:

- точность и ясность изложения мыслей (короткие слова, короткие фразы, короткие абзацы);
- максимальная доступность текста для понимания, употребление простых фраз, ясно и точно отражающих суть;
- краткость – лаконичность, немногословность, отсутствие лишних слов и пустых фраз;
- грамотность – соблюдение норм грамматики и правописания, а также требований делового этикета;
- корректность – деловой и вежливый стиль изложения, не исключаяющий живости и образности языка, оставляющий приятное впечатление о человеке.

Деловое письмо не должно быть длинным (1 – 1,5 с.). Необходимо, чтобы оно было убедительным и при этом отражало индивидуальность автора.

Международный стандарт делового письма:

- должно быть посвящено одной теме;
- изложение каждой новой мысли – с нового абзаца;
- между абзацами – пробелы;
- в письме должны быть указаны все вложения.

16.3. Правила телефонных переговоров

Искусство ведения телефонных переговоров – важнейшее профессиональное умение любого человека. У делового человека на общение по телефону в среднем уходит 4 – 25 % рабочего времени. С телефонных переговоров обычно начинается знакомство (например, с будущим работодателем).

Если звоните вы:

1. Подготовьтесь к разговору. Поставьте цель: главную и промежуточные на отдельных этапах разговора. Время разговора лучше планировать в первой половине дня, но не в момент начала и окончания рабочего дня и не в обеденный перерыв. Звонить лучше вечером в воскресенье, чем накануне выходных. Обычно по служебным делам звонят на работу, а по личным – домой.

2. Подготовьте необходимые документы, цифры, факты, графики, вопросы, продумайте возможные вопросы собеседника и ответы на них.

3. Набирайте правильно номер, иначе настроение может быть испорчено.

4. Поздоровайтесь и представьтесь. Не начинайте с вопроса: «Куда я попал?».

5. Если вы узнали человека по голосу, назовите его по имени-отчеству, если он вам не знаком, спросите, как к нему можно обращаться.

6. Узнайте обстановку (удобно ли ему разговаривать с вами на данную тему или лучше позвонить в другое время). Полезно проявить некоторую напористость, так как робость снижает ваш авторитет.

7. Скажите комплимент (например, «Рад Вас слышать...»), однако без заискивания.

8. Старайтесь найти точные слова для изложения проблемы. Сообщите цель звонка в форме, которая может заинтересовать собеседника. Если собеседник не понимает, повторите другими словами. Придерживайтесь правила: «Считай слова».

9. Владейте интонацией, тембром голоса. Паузы придают словам дополнительную весомость и дают время для обдумывания.

10. Внимательно слушайте, записывайте важную информацию. Взаимопониманию способствует повторение ключевых слов собеседника, которые точно соответствуют вашему мнению.

11. Используя девять предыдущих правил, установите контакт и лидируйте. Управляйте ситуацией разговора, направляя ход обсуждения.

Если звонят Вам (например, Вы менеджер по персоналу).

Нужно иметь в виду, что позвонивший считает, что нет более важного вопроса, чем у него, поэтому важно проявлять максимум уважения к нему. С другой стороны, важно получить максимум информации о человеке, чтобы принять правильное решение о его кандидатуре.

1. Быстро снимите трубку, назовите фирму, представьтесь. Не следует говорить: «Алло», «Да», «Вас слушают».

Обратите внимание, в какое время звонит кандидат, говорит спокойно или неуверенно, поздоровался ли он, подождал ли ответного приветствия, владеет ли интонацией.

2. Выясните фамилию, имя и отчество, цель звонка. Опытный кандидат назовет либо вас, либо других лиц, занимающихся подбором кадров. Если человек не узнал вас, представьтесь.

Обратите внимание: узнал ли он заранее ваше имя; представился ли сам; правильно ли сформулировал цель звонка; каким образом он узнал о наборе кадров.

3. Необходимо получить от кандидата следующую информацию: возраст, образование, опыт работы, уровень квалификации, личные достижения, опыт работы в должности, владение необходимыми знаниями и навыками. По вашей просьбе кандидат может сообщить информацию о месте жительства, семейном положении, состоянии здоровья. Если время разговора ограничено, менеджеру по персоналу лучше задавать вопросы самому.

Обратите внимание на следующие моменты: соответствует ли кандидат жёстким требованиям, предъявляемым вакантной должностью; степень его заинтересованности и настойчивости; особенности речи (манера говорить, тон, использование литературного языка, темп, краткость и точность, громкость).

4. Ответьте на вопросы клиента о фирме и его будущей должности. Если кандидат не подходит, ответы даются в общих чертах, если вы решили пригласить его на собеседование – подробнее. Недопустимо не отвечать на вопросы кандидата, поскольку это способствует формированию отрицательного имиджа вашей фирмы.

Обратите внимание: задаёт ли кандидат вопросы, какие именно; умеет ли он правильно слушать, не перебивая, не задавая наивных вопросов; записывает ли важную информацию, достаточно ли настойчив или робок и уступчив; реагирует по-деловому спокойно или эмоционально; устраивают ли его ваши ответы.

5. Если кандидат подходит, пригласите его на личное собеседование. Объясните дорогу, назначьте день и час. Ограничьте время, что позволяет кандидату мобилизоваться и способствует наиболее продуктивному общению. Перечислите необходимые документы, попросите заранее обдумать ответы на сложные вопросы (например, о командировках).

Обратите внимание: человек сразу соглашается на предложенное время или пытается предложить удобное для себя; спрашивает ли о необходимых документах, если вы не сказали; рад приглашению или безразличен.

6. При отказе неподходящему кандидату главное – смягчить удар по его самолюбию. Следует начать отказ с комплимента («У вас прекрасное образование, богатый жизненный опыт, но для данной должности требуется другое»). Далее коротко объясните причину отказа («Работа связана с большими нагрузками, что предъявляет требования к возрасту»). Сообщите, что вы вносите его в резервные списки. Если он может подойти вашим партнёрам, порекомендуйте ему обратиться к ним. Подбодрите кандидата и пожелайте ему успеха в поиске работы.

Обратите внимание: как кандидат реагирует на отказ, сдержанно или эмоционально; выражает надежду на сотрудничество или «сжигает мосты»; тактично заканчивает разговор или с него слетает маска вежливости.

7. Окончание разговора. Разговор завершается, когда достигнута его цель. Надо спокойно произнести одну из следующих фраз: «Главное мы обсудили, жду вас на собеседовании», «То, что вы говорите, очень важно, но мне нужно уходить»; «Меня вызывает руководитель».

16.4. Ошибки в общении по телефону. Защита от телефонного стресса

Главной психологической сутью всех ошибок телефонного общения является равнодушие к людям и незаинтересованность в собственной деятельности. Самая грубая ошибка часто допускается в начале телефонного разговора, когда тот, кому звонят, взяв трубку, не называет себя или фирму или делает это быстро и неразборчиво. Ещё одна существенная ошибка, когда сотрудник, снявший трубку, говорит: «Прошу Вас подождать», совершенно не поинтересовавшись, есть ли у позвонившего время ждать. Грубым нарушением делового этикета является невыполненное обещание перезвонить, особенно, когда звонка ждут в определённое время.

Можно перечислить и другие ошибки в телефонном общении:

– неподготовленность к разговору; отсюда – неконкретные вопросы и уклончивые ответы; излишнее внимание к второстепенному в ущерб главному; «топтанье на месте» и «переливание из пустого в порожнее»; безрезультатность разговора, когда не формулируется итоговое решение, к которому должны были прийти собеседники;

– низкая коммуникативная культура, отсюда – недружелюбие и сухость в общении; немногословие, граничащее с невежливостью; стремление быстрее закончить разговор, «бросить» трубку; нетерпение, раздражи-

тельность; отсутствие обращения к собеседнику по имени; безразличие и невнимание к его проблемам; высокомерие и снисходительность в выражениях и интонациях; долгие паузы для поиска документов, переключения на других людей и другие дела; неумение владеть своими эмоциями и чувствами; агрессивное или неуверенное поведение.

При неправильном пользовании телефоном он может стать источником помех, недоразумений и даже стресса.

Для того чтобы избежать телефонного стресса:

- объясните, в какое время вам лучше звонить;
- избегайте фраз: «Позвоните, когда удобно», «В любое время», точно договоритесь о времени звонка;
- установите психологический барьер: секретарь, АОН;
- откажитесь разговаривать, если очень заняты, попросите перезвонить или сами перезвоните;
- при предъявлении каких-либо деловых претензий попросите представиться. Дайте высказаться, не перебивайте. Затем сообщите, что выясните, как обстоит дело, и позже перезвоните;
- задавайте хорошее настроение собеседнику (важно не только что вы говорите, но и как).

Итак, как работа с деловой документацией, так и телефонные переговоры основаны на нормах уважения к собеседнику и предполагают наиболее точную и полную передачу информации. Этому способствуют внимание к людям и внимание к информации.

☉ *Жизненно важные бумаги ведут свою важную жизнь, бесследно исчезая со своего места.*

Из законов конторской мерфологии

17. Конфликты

Основные понятия: *конфликт, конфликтная ситуация, инцидент, арбитраж, посредничество.*

17.1. Понятие конфликта. Причины конфликтов.

17.2. Классификация конфликтов.

17.3. Развитие конфликта.

17.4. Способы управления конфликтами.

17.5. Арбитраж и посредничество как способы управления конфликтами.

17.1. Понятие конфликта. Причины конфликтов

Конфликт – осознаваемое противоречие между людьми, требующее разрешения. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому-нибудь поводу, либо противоположные цели или средства достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний, влечений участников конфликта (*оппонентов*). Однако даже при наличии причины конфликта (*конфликтной ситуации*) для того, чтобы конфликт начал развиваться, необходимы действия одной из сторон, ущемляющие интересы другой стороны (т.е. возникновение *инцидента*). Если противоположная сторона отвечает ей тем же, конфликт из потенциального переходит в актуальный.

Итак, важнейшими компонентами конфликта являются:

- *объект конфликта* – социальное явление (зачастую спорный вопрос, проблема), вызвавшее данную конфликтную ситуацию. Борьба за право владеть (руководить, манипулировать этим явлением) приводит к конфликту. *Объект конфликта* может быть материальным или психологическим, но он всегда значим для участников противоборства;
- *участники конфликта* – отдельные лица, группы людей и даже организации, которые связаны определёнными отношениями;
- *конфликтная ситуация* (КС) – накопившееся противоречие, содержащее первопричину конфликта;
- *инцидент* (И) – стечение обстоятельств, явившееся поводом для конфликта.

Выделяют следующие причины конфликтов:

– противоречия, возникающие на производственной основе (технологическая взаимозависимость и взаимосвязь работников; перенос проблем, решаемых по вертикали, на горизонтальный уровень отношений; невыполнение функциональных обязанностей в системе «руководитель – подчинённый», несоответствие поступков человека принятым в данном коллективе нормам и жизненным ценностям);

– противоречия, выражающиеся во взаимоотношениях (взаимные симпатии и антипатии, неблагоприятная психологическая атмосфера в коллективе, плохая психологическая коммуникация, нарушение принципа территориальности);

– конфликтная личность – человек с завышенным самоощущением, выражающий постоянную тревогу, неудовлетворённость, претензии и необоснованные притязания.

По мнению Н.Ф. Вишняковой⁸², конфликты типа «руководитель – подчинённые» возникают в следующих ситуациях делового общения:

- игнорирование традиций и норм поведения, уже сложившихся в организации;
- выбор приближённых и избранных, которым руководитель всячески начинает покровительствовать;
- ироническое отношение к мнению коллектива;
- слабое контролирование управленческих ситуаций;
- отсутствие интереса к проблемам подчинённых;
- ощущение постоянной нехватки времени из-за постоянных попыток решать проблемы подчинённых;
- осуществление несвоевременного контроля над процессом исполнения управленческих решений;
- принятие решений, не учитывающих характер работы и взаимоотношений;
- нерешительность, искажённое видение системы управленческих взаимодействий;
- принятие управленческих решений на основе информации доверенных лиц, а не коллектива.

17.2. Классификация конфликтов

Классифицировать конфликты можно по различным критериям.

По содержанию выделяют **личностные** (возникают на основе противоречий в личных интересах, касаются восприятия и оценки людьми друг друга, действий и поступков) и **деловые** конфликты (при несовпадении мнений и позиций членов коллектива при решении проблем делового характера: несовпадение взглядов на оплату труда, режим работы и т.д.).

По процессу конфликты относят к **вертикальным** (между руководителем и подчинёнными) и **горизонтальным** (между работниками одного уровня).

По результату конфликты подразделяются на **деструктивные** и **продуктивные**. Деструктивный конфликт ведёт к рассогласованию, расшатыванию взаимодействия. Чаще всего он становится независимым от породившей его причины, легче приводит к переходу на личности и порождает стрессы.

⁸² Вишнякова Н.Ф. Конфликт – это творчество? – Мн., 1996. – С. 105 – 106.

Для такого конфликта характерны следующие признаки:

- «*экспансия*» конфликта – расширение количества вовлечённых участников, их конфликтных действий, умножение количества негативных установок в адрес друг друга и остроты высказываний;
- «*эскалация*» конфликта – наращивание напряжённости, включение в него всё большего числа ложных восприятий как черт и качеств оппонента, так и самих ситуаций взаимодействия, рост предубеждённости против партнёров.

Продуктивный конфликт чаще всего возникает в том случае, когда столкновение не касается несовместимости личностей, а порождено различием их точек зрения на какую-либо проблему, на способы её решения. В таком случае конфликты способствуют формированию всестороннего понимания проблемы.

В зависимости от источника возникновения выделяют следующие типы конфликтов. **Внутриличностный конфликт** возникает при столкновении противоположных потребностей, мотивов, интересов у одного и того же человека. В основе их лежит негативное психологическое состояние конфликтной личности: внутренние переживания, обиды, завышенная самооценка, страх за собственную безопасность, зависть. **Межличностный конфликт** – противоречие между двумя или более личностями в результате внутриличностных противоречий, несовместимости характеров, столкновения противоположных интересов, целей, мотивов, ценностей. **Личностно-групповой конфликт** возникает при несоответствии поведения личности групповым нормам и ожиданиям. В **межгрупповом** конфликте в качестве конфликтующих сторон выступают социальные группы, преследующие несовместимые цели и препятствующие друг другу.

Проблема личностных конфликтов требует отдельного рассмотрения, поскольку они провоцируют как межличностные, так и межгрупповые конфликты. Для людей, склонных к внутриличностным конфликтам, характерны бурные внешние переживания, импульсивность, завышенный уровень притязаний, повышенная критичность к поступкам окружающих, низкая самокритичность.

Личностный конфликт является односторонним и легко исчерпывается, если лицо, в адрес которого сделан упрёк или агрессивный выпад, не ответит тем же. Главная опасность личностных конфликтов в том, что внутреннее напряжение, борьба противоречий требуют разрядки, а «разряжаются» на окружающих. Это втягивает в орбиту конфликта других людей, и личностный конфликт превращается в межличностный.

В.П. Шейнов подразделяет конфликты на **случайные** и **неслучайные**. Случайные конфликты возникают совершенно неожиданно, в них нет победителей и никто не рад, что попал в число участников. Основную роль в возникновении таких конфликтов играют *конфликтогены* (КГ) – слова, действия или бездействие (если требуется действие), которые могут привести к конфликту.

К конфликтогенам относят:

- нарушения правил (этики, трудового распорядка, дисциплины, техники безопасности и т.д.);
- проявления агрессивности;
- проявления эгоизма (обман, утаивание или распространение ложной информации, перекалывание на другого ответственности);
- стремление к превосходству (угроза, критика, обвинение, насмешка, хвастовство, снисходительное отношение, категоричность, навязывание своих советов);
- неблагоприятное стечение обстоятельств.

В конфликте имеет место *закон эскалации конфликтогенов*:

КГ1 < КГ2 < КГ3 → КОНФЛИКТ

Эта формула описывает возникновение случайных конфликтов.

Для предотвращения подобного конфликта:

- не употребляйте конфликтогены, не делайте того, что может задеть или обидеть собеседника;
- не отвечайте конфликтогеном на чужой конфликтоген;
- проявляйте эмпатию к собеседнику, поймите его состояние;
- благожелательно обращайтесь к собеседнику: необходимы улыбка, похвала, проявление уважения.

Неслучайные конфликты описываются одной из формул:

КС + И → КОНФЛИКТ (в этом случае конфликт закономерен)

КС1 + КС2 + КС3 + ... → КОНФЛИКТ (конфликт неизбежен)

17.3. Развитие конфликта

Обычно развитие конфликта идёт в следующей последовательности:

1. *Возникновение объективной конфликтной ситуации* («стадия потенциального конфликта»). Эта стадия не сразу осознаётся будущими участниками конфликта, поэтому её можно назвать стадией потенциального конфликта.

2. *Осознание участниками объективной конфликтной ситуации.* При переходе одной из сторон к действиям, ущемляющим интересы другой стороны, конфликт осознаётся, он становится реальностью.

3. *Переход к конфликтному поведению.* После того как конфликт осознан и когда вторая сторона, отвечая на действия первой, переходит к аналогичным действиям, начинается третья стадия, т. е. стадия конфликтного поведения. Конфликт из потенциального переходит в актуальный.

Конфликтное поведение на данной стадии может протекать в следующей последовательности:

- постепенное нарастание напряжённости в среде участников конфликта;
- увеличение количества проблемных ситуаций и их углубление;
- повышение конфликтной активности участников, вовлечение новых лиц;
- нарастание эмоциональной напряжённости;
- изменение отношения участников конфликта к возникшей проблемной ситуации и конфликту в целом.

4. *Разрешение конфликта* возможно при следующих условиях:

- изменении объективной конфликтной ситуации;
- преобразовании образов конфликтной ситуации, имеющих у оппонентов.

Разрешение может быть частичным или мнимым (конфликтные действия исключаются, но побуждение к конфликту, конфликтная ситуация остаётся); полным (конфликт устраняется и на уровне внешнего поведения, и на уровне побуждений). В конструктивном режиме взаимодействия желательно достигнуть взаимопонимания методом обмена информацией и нахождения взаимовыгодных позиций: получение выигрыша без ущемления партнёра.

Во-первых, необходимо помнить о том, что *для разрешения конфликта необходимо устранить не только инцидент, но и конфликтную ситуацию.*

Во-вторых, в конфликте следует различать *позиции* оппонентов и их *интересы*. **Позиция** – это первоначальное намерение каждого из участников конфликта («Я хочу...»). **Интерес** – это неудовлетворённая потребность участника конфликта («Почему Вы хотите реализовать позицию?»). Позиция – это способ или путь достижения интереса, который является конечной целью. Иными словами, интерес – это цель, позиция – это путь к цели. Например, «желание поесть» – интерес, «сходить в столовую» – это позиция. Обычно позиции предъявляются, интересы скрываются. Если

позиции всегда противоположны, то интересы часто просто различны или даже могут *совпадать* или, по крайней мере, *быть совместимыми*. С другой стороны, несколько разных позиций могут вести к одному интересу. Чтобы разрешить конфликт, нужно выйти на уровень интересов. Необходимо найти другие позиции, которые позволяют реализовать эти интересы. Тем самым будет снято первоначальное противоречие позиций.

17.4. Способы управления конфликтами

Наиболее удачную модель управления конфликтами предложил К. Томас. В соответствии с такими характеристиками, как степень напористости при защите своих интересов и степень склонности к кооперации, К. Томас выделяет пять основных способов управления конфликтами: соревнование (соперничество), уступка (приспособление), компромисс, избегание, сотрудничество⁸³.

На «сетке Томаса» нет однозначно плохих и однозначно хороших способов управления конфликтами. Каждый из способов используется в зависимости от конкретной ситуации, конкретных участников и конкретной проблемы (рис. 3).

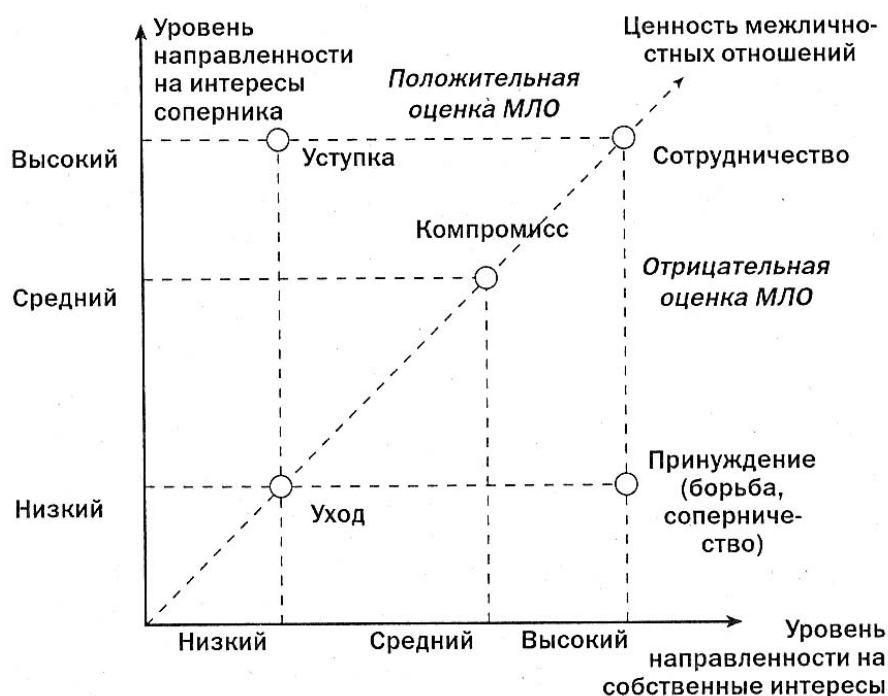


Рис. 3. Двухмерная модель поведения в конфликте Томаса – Килменна

⁸³ Структурные методы разрешения конфликтов см.: Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск, 1997. – С. 89.

Однако выявлены следующие возможности способов:

- при избегании конфликта ни одна из сторон не достигнет успеха;
- при соревновании, уступке или компромиссе либо один из участников выигрывает, а другой проигрывает, либо оба проигрывают, если идут на компромиссные уступки;
- лишь при сотрудничестве оба выигрывают, т.к. пытаются выйти на принципиально новый уровень решения проблемы.

1. *Сотрудничество.* Стороны, между которыми возникает противоречие, активно приступают к поиску совместного взаимовыгодного решения, полностью устраивающего обе стороны. Такой подход требует длительного времени. Его рекомендуется использовать, если:

- решение проблем очень важно для обеих сторон;
- у вас тесные, длительные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- стороны осведомлены в проблеме, они способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга;
- стороны обладают равной властью или игнорируют разницу в положении ради решения проблемы.

2. *Компромисс.* Находится нужное решение, устраивающее в основном две стороны, но за счёт некоторых уступок. Каждый в чём-то уступает, и за счёт этого находится нужное решение. Такой подход наиболее эффективен, если:

- обе стороны обладают равной властью, но имеют взаимоисключающие интересы;
- необходимо получить быстрое или временное решение;
- удовлетворение желания имеет для человека не очень большое значение, он может изменить поставленную вначале цель;
- компромисс позволяет сохранить взаимоотношения, человек предпочитает получить хоть что-то, чем совсем потерять.

3. *Избегание.* Уход от конфликтной ситуации используется, если:

- напряжённость слишком велика, и надо ослабить накал;
- когда вы общаетесь со сложным собеседником;
- исход для вас не очень важен, и вам не хочется тратить силы;
- вы знаете, что не можете решить конфликт в свою пользу;
- вы хотите выиграть время, чтобы получить дополнительную информацию и заручиться чьей-то поддержкой;
- вы чувствуете, что у других больше шансов решить эту проблему.

4. *Уступка* – отказ от борьбы в пользу другого лица. Применяется, если:

- исход дела чрезвычайно важен для другого лица и не очень существенен для вас;
- если вы хотите сохранить хорошие взаимоотношения, и это важнее, чем отстаивать свои интересы;
- у вас мало власти, правда не на вашей стороне;
- другой может извлечь из этой ситуации хороший урок, даже не соглашаясь с вами и совершив ошибку.

5. *Соперничество* – прямая конфронтация, ни одна из сторон не желает ни в чём уступать. Человек, использующий этот стиль, не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, зато способен на волевые решения. Применяется, если:

- вы обладаете достаточным авторитетом, и очевидно, что принятое вами решение наилучшее;
- исход очень важен для вас;
- критическая ситуация требует быстрого реагирования;
- нет иного выбора, и вам нечего терять;
- вы не можете дать понять людям, что находитесь в тупике, когда кто-то должен повести их за собой.

Конфликты личного плана решаются в основном избеганием и уступкой, значительная часть деловых конфликтов может быть решена путём сотрудничества и компромисса.

17.5. Модели арбитража и посредничества в управлении конфликтами

Существуют два способа разрешения конфликта с помощью третьего лица. При использовании модели **арбитража** третье лицо выслушивает обе стороны и принимает решение по спорному вопросу. Когда применяется модель **посредничества**, третье лицо не принимает решение, но организует процесс разрешения конфликта самими участниками.

Преимущества *арбитража*:

- есть возможность принять быстрое решение;
- руководитель (арбитр) может принять выгодное для него решение.

Недостатки арбитража:

- чтобы принять правильное решение, необходимо детально разобраться в ситуации, – это сложно;
- принимая решение в пользу одной стороны, руководитель наносит ущерб отношениям с другой;
- решение носит спорный характер;

- ответственность за решение, в том числе и за его исполнение, возлагается на руководителя, участники освобождены от ответственности.

Ситуации, в которых арбитраж необходим:

- принятие решения находится в компетенции лица, к которому обращаются участники конфликта;

- ситуации, когда существует дефицит времени, риск, высокая ответственность;

- переговорный процесс между участниками конфликта невозможен.

Роль *посредника* заключается в создании условий для проведения переговоров конфликтующих сторон.

Преимущества посредничества:

- посредник не должен принимать решения и выяснять, кто прав, кто виноват, он отвечает только за организацию переговоров. Ответственность за принятое решение возлагается на участников, что способствует изменению их поведения;

- посредничество позволяет решить проблему и сохранить взаимоотношения.

Недостатки посредничества:

- переговорный процесс может отнять много времени;
- поскольку решение принимается участниками, оно может быть не таким, как хочет посредник;

- деятельность посредника сложна, требует особых навыков.

Модель посредничества включает в себя следующие этапы:

1. *Беседа с первой стороной*. Задачи: 1) сбор основной информации о конфликте (его суть, участники, интересы, взаимоотношения, были ли попытки разрешения конфликта); 2) создание конструктивной основы ведения переговоров (определение круга обсуждаемых проблем, ожидаемого результата разрешения, достижение договорённости о порядке работы).

2. *Беседа со второй стороной*. Вначале посредник сообщает о цели встречи и говорит о факте обращения первой стороны. Далее указанные выше два этапа беседы. Возможен отказ от переговоров, в этом случае можно продемонстрировать второй стороне его последствия. Если человек отказывается категорически, посредник не должен настаивать.

3. *Анализ результатов бесед, подготовка к переговорам* (анализ конфликтной ситуации, возможностей разрешения проблемы, организации переговорного процесса). Переговоры невозможны, если одна из сторон отказалась или есть резкое эмоциональное противостояние между сторонами.

4. *Начало переговоров.* Вступительное слово посредника, в котором он объявляет цель встречи и выражает признательность участникам за то, что они смогли сесть за стол переговоров. Обсуждается процедура, вводятся правила переговоров. *Посредник не может решить проблему, но для него важно, чтобы её решение было найдено.*

5. *Основная часть переговоров, обсуждение проблемы.* Проблему можно разбить на составляющие части, двигаться от мелких соглашений к более крупным. Необходимо резюмировать этапы переговоров, реагировать на любые позитивные шаги. При возникновении деструктивных моментов нужно ссылаться на уже достигнутые договорённости. Если отношения достигают эмоционального пика, необходимо сделать перерыв. Посредник должен удерживать нейтральную сбалансированную позицию по отношению к обеим сторонам. Это достигается равным объёмом времени, уделяемым собеседникам, поочерёдностью обращения.

6. *Соглашение.* Может быть оформлено официально или неофициально. Задача посредника – добиться чёткого понимания соглашения (используется приём многократного повторения). В заключение – указать на достигнутые результаты, закрепить позитивные итоги путём высказывания чувств по этому поводу (радость, благодарность и т.д.)⁸⁴

Итак, *конфликт* – осознаваемое противоречие между людьми, требующее разрешения. Его важнейшими компонентами являются конфликтная ситуация и инцидент. Конфликты классифицируются по содержанию (личностные и деловые), по процессу (вертикальные и горизонтальные), по результату (конструктивные и деструктивные), по источнику возникновения (внутриличностные, межличностные, личностно-групповые, межгрупповые). Выделяют также конфликты случайные и неслучайные.

Развитие конфликта включает в себя следующие этапы: возникновение объективной конфликтной ситуации, её осознание, переход к конфликтному поведению, разрешение конфликта. Существуют следующие способы разрешения конфликтов: сотрудничество, компромисс, избегание, уступка, соперничество. К моделям разрешения конфликтов относят арбитраж и посредничество.

☺ *Из двух ссорящихся виноват тот, кто умнее.*

Гёте

⁸⁴ Подробнее об особенностях деятельности посредника см.: Мещерякова Е.В. Психология управления. – Мн., 2005. – С. 182 – 191.

ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Практическое занятие 8 Особенности делового общения

План занятия

1. Понятие делового общения.
2. Особенности коммуникаций в организации.
3. Деловые совещания и особенности их проведения.
4. Деловые дискуссии и особенности их проведения.
5. Структура и техника публичного выступления.
6. Деловая беседа и её структура.
7. Деловые переговоры, их структура и методы ведения.

Тематика сообщений

1. Приёмы «убеждающей коммуникации».
2. Язык жестов в деловом общении.
3. Основные правила критики.

Психологическая диагностика будущего руководителя

Диагностика коммуникативных и организаторских способностей (КОС-2)^{85*}

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Приведите примеры ситуаций в организации, в которых будет уместно проведение проблемного (инструктивного, оперативного) совещания.
2. Как построить беседу с подчиненным о его дисциплинарном проступке?
3. Как вы считаете, необходима ли беседа, если сотрудник увольняется? Почему? Как провести подобную беседу?
4. В чём отличие деловой беседы от переговоров?
5. Какие манипулятивные стратегии могут использоваться в процессе переговоров? Как защититься от них?⁸⁶
6. Составьте деловое письмо-благодарность в соответствии с требованиями к данной форме делового общения.

⁸⁵ Методику КОС-2 см.: Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом). – М.: Изд. дом «Красная площадь», 1996. – С. 281 – 283.

⁸⁶ Доценко Е.Л. Психология манипуляции. – М.: ЧеРо, 1997. – 344 с.;

Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. – М.: Дело ЛТД, 1993. – С. 136 – 139.

7. Какие ошибки в телефонном общении вы обнаружили у себя после знакомства с лекционным материалом по этой теме?

8. Какие рекомендации вы можете дать владельцам мобильных телефонов:

- для защиты от телефонного стресса;
- для предотвращения зависимости от мобильного телефона;
- для экономии собственного времени и времени собеседника.

Творческое задание

Подготовьте публичное выступление на свободную тему. Придерживайтесь требований к публичному выступлению, предложенных в литературе по психологии управления.

Рекомендуемая литература

1. Андреева, Г.М. Социальная психология: Учеб. для высших учебных заведений / Г.М. Андреева. – М.: Аспект-Пресс, 1997. – 376 с.
2. Браим, И.Н. Культура делового общения: Учеб. / И.Н. Браим. – Мн.: Экоперспектива, 2000. – 174 с.
3. Войт, О.В. Секретная психология / О.В. Войт, Ю.С. Смирнова. – Мн.: Соврем. шк., 2006. – 544 с.
4. Вудкок, М. Раскрепощённый менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис; пер. с англ. – М.: Дело, 1991. – 315 с.
5. Гапанович-Кайдалов, Н.В. Психология деловых отношений: Тексты лекций / Н.В. Гапанович-Кайдалов, Е.В. Гапанович-Кайдалова; М-во образ. РБ. – Гомель: УО «ГГУ им. Ф. Скорины», 2006. – 120 с.
6. Диагностика управленческих способностей (сборник тестов и диагностических методик для руководителей): Учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Н.В. Романчик. – Мн.: РИВШ, 2004. – 206 с.
7. Доценко, Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е.Л. Доценко. – М.: ЧеРо, 1997. – 344 с.
8. Дьяченко, М.И. Психологический словарь-справочник / М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович. – Мн.: Харвест; М.: АСТ, 2001. – 576 с.
9. Иосефович, Н. Ты – босс! Как стать толковым руководителем / Н. Иосефович; пер. с англ. – М.: Вече, Персей, Аст, 1995. – 384 с.
10. Карташова, Л.В. Организационное поведение: Учеб./ Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 219 с.
11. Кетс де Врис, М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 311 с.

12. Ксенчук, Е.В. Технология успеха / Е.В. Ксенчук, М.К. Киянова. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 192 с.
13. Кричевский, Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1996. – 384 с.
14. Курбатов, В.И. Искусство управлять общением / В.И. Курбатов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 350 с.
15. Курбатов, В.И. Стратегия делового успеха: учеб. пособие для студентов вузов/ В.И. Курбатов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1995. – 416 с.
16. Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс; пер. с англ. – СПб.: Питер, 1997. – 684 с.
17. Мещерякова, Е.В. Психология управления / Е.В. Мещерякова. – Мн.: Выш. шк., 2005. – 239 с.
18. Мишаткина, Т.В. Культура делового общения / Т.В. Мишаткина, Г.В. Бороздина. – Мн.: Изд-во Союз НПК РБ, 1997. – 283 с.
19. Панасюк, А.Ю. А что у него в подсознании (12 уроков по психотехнологии проникновения в подсознание собеседника) / А.Ю. Панасюк. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
20. Пиз, А. Язык жестов/А. Пиз. – Нижний Новгород: Ай Кью, 1992. – 263 с.
21. Пронников, В.А. Язык мимики и жестов / В.А. Пронников, И.Д. Ладанов. – М., 1998. – 212 с.
22. Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
23. Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом)/А.А. Деркач [и др.]; под науч. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд. дом «Красная площадь», 1996. – 400 с.
24. Розанова, В.А. Психология управления: Учеб. пособие / В.А. Розанова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с.
25. Самыгин, С.И. Психология управления: Учеб. пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 512 с.
26. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Речь, 2000.
27. Урбанович, А.А. Психология управления: Учеб. пособие / А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2002. – 640 с.
28. Фишер, Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения./ Р. Фишер, У. Юри; пер. с англ. – Мн.: Парадокс, 1995. – 448 с.

29. Фомин, Ю.А. Психология делового общения / Ю.А. Фомин. – Мн.: Амалфея, 2000. – 384 с.
30. Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини; пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 272 с.
31. Шейнов, В.П. Как управлять другими. Как управлять собой (Искусство менеджера) / В.П. Шейнов. – Мн.: Амалфея, 1996. – 427 с.
32. Шейнов, В.П. Психология и этика делового контакта / В.П. Шейнов. – Мн.: Амалфея, 1996. – 384 с.
33. Шейнов, В.П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования) / В.П. Шейнов. – Мн.: Харвест, 2003. – 848 с.
34. Шейнов, В.П. Социально-психологические основы менеджмента: Учеб. пособие / В.П. Шейнов. – Мн.: РИВШ БГУ, 2001. – 159 с.
35. Шостром, Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор / Э. Шостром; пер. с англ. – Мн.: ТПЦ «Полифакт», 1992. – 128 с.
36. Шуванов, В.И. Социальная психология менеджмента / В.И. Шуванов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 256 с.

Практическое занятие 9 Управление конфликтами

План занятия

1. Понятие конфликта. Причины конфликтов.
2. Классификация конфликтов.
3. Развитие конфликта.
4. Способы управления конфликтами.
5. Арбитраж и посредничество как способы управления конфликтами и возможности их применения.

Тематика сообщений

1. Мудрое поведение в конфликте.
2. Методы эмоциональной саморегуляции в конфликтной ситуации.

Психологическая диагностика будущего руководителя

Диагностика стратегии поведения в конфликтной ситуации (тест К. Томаса⁸⁷)*

⁸⁷ Тест К. Томаса см.: Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом). – М., 1996. – С. 272 – 278.

Вопросы и задания для самостоятельной работы

1. Что такое инцидент? Конфликтная ситуация? Каково отношение участников конфликта к его объекту? Приведите пример конфликта, выделите его структурные компоненты.

2. Охарактеризуйте различные виды конфликтов. Можно ли их чётко разграничить в реальной жизни?

3. Может ли конфликт способствовать улучшению взаимоотношений?

4. Познакомьтесь с типами конфликтных личностей⁸⁸. Какие индивидуальные особенности способствуют внутриличностному конфликту в каждом случае?

5. В чём главная опасность конформистской стратегии поведения в конфликте?

6. Почему для разрешения конфликта необходимо выяснить не только позиции, но и интересы участников? Как это сделать?

7. Приведите примеры уместного и неуместного использования способов поведения в конфликтной ситуации.

8. Проанализируйте приведённые ниже примеры конфликтов, выделив в них объект конфликта, участников, инцидент и конфликтную ситуацию; позиции и интересы участников; предложите прогноз развития событий в каждой ситуации.

Ситуация «Вспышка грубости»

Директор фирмы Т. во время осмотра новых помещений, находившихся в ведении экономиста С., увидел в новом отделе кучу мусора, оставшуюся после ремонта. Т. указал на это С. и заметил, что такое грязное помещение не может считаться подготовленным к эксплуатации. Замечание было сделано спокойно и предельно кратко – буквально в двух словах. Со стороны экономиста, однако, последовала вспышка грубости: «Я не обязан и не буду ничего убирать, а рабочей силы у меня нет. Так что, кому не нравится, пусть убирает сам». Директор попросил С. через час зайти к нему в кабинет.

Ситуация «Рацпредложение»

Научный сотрудник И. поссорился с директором. Много при этом было непонятно: прежде И. всегда был дисциплинированным, никогда ни с кем не ссорился. А тут вдруг стал агрессивным, накричал на директора, заявив при этом, что «никогда не сможет его уважать».

Казалось бы, налицо конфликт сотрудника с директором. Но незадолго до этого директор стремился убедить сотрудника, будто его рацпредложение «нецелесообразно и никому не нужно». Сотрудник рацпредложение забрал, а директор использовал его

⁸⁸ Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. – Ростов-на Дону, 1997. С.461-463.

идею и подал как свою. Предложение было принято и внедрено. И. об этом никому не рассказал, но некоторые сотрудники, присутствовавшие при разговоре, знали суть конфликта и не делали из этого тайны. Более того, они поддержали И. и выразили явное недоверие к действиям директора. В порыве гнева И. сказал, что ему не столько жаль рацпредложения, сколько директора, который смог пойти на обман.

Ситуация «Замечания в форме приказа»

Начальник конструкторского отдела Н. рассчитал данные для нового проекта. Свои данные он должен был согласовать с главным инженером П. Рассмотрев материалы, П. сделал ряд замечаний, с которыми Н. принципиально не согласился. Н. стал доказывать свою правоту. П. попытался навязать своё мнение и даже преподнести его в форме приказа. Тогда начальник отдела достаточно резко заявил, что поправки П. не будут учтены в работе, так как он некомпетентен в этом вопросе⁸⁹.

Творческие задания

1. Проанализируйте причины конфликтов и на этой основе предложите рекомендации по их профилактике.

По вине руководителя:

- Плохая организация работы с группой со стороны руководителя.
- Наличие неэффективного стиля руководства группой.
- Неполное владение руководителем информацией о работе внутри организации.
- Отсутствие доверительных отношений руководителя с подчиненными.
- Невмешательство руководителя в отношения между работниками.
- Отсутствие сплоченности в коллективе.
- Отсутствие группового единства.
- Низкая степень групповой активности.
- Разобщенность группы.
- Наличие неблагоприятного психологического климата в рабочей группе.
- Преобладание индивидуальных интересов над общегрупповыми.
- Отсутствие должного контроля по отношению к членам группы со стороны руководителя.
- Неправильное мотивирование подчиненных.
- Отсутствие положительного стимулирования подчиненных.
- Недостаточная степень ответственности за работу подчиненных.
- Отсутствие группового согласия.

По вине подчиненных:

- Личностное неприятие членами группы общих целей организации.
- Эгоистические тенденции поведения отдельных членов группы.
- Отрицательные социальные установки отдельных личностей в группе.
- Наличие агрессивных тенденций поведения у отдельных членов группы.
- Доминирование индивидуальных целей над групповыми у некоторых членов рабочей группы.

⁸⁹ Вишнякова Н.Ф. Конфликт – это творчество? – Мн., 1996. – С. 99 – 105.

- Отсутствие ответственного поведения у некоторых членов группы при выполнении общих задач.
- Различное личностное осмысление причин конфликта.
- Нежелание найти единый рациональный подход к разрешению конфликта.
- Стремление к власти и возникновение неуправляемых действий со стороны отдельных членов группы.⁹⁰

Рекомендуемая литература

1. Бабосов, Е.М. Конфликтология / Е.М. Бабосов. – Мн.: ТетраСистемс, 2000. – 461 с.
2. Браим, И.Н. Культура делового общения: Учеб. / И.Н. Браим. – Мн.: Экоперспектива, 2000. – 174 с.
3. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология: Учеб. пособие / Н.Ф. Вишнякова. – Мн.: Універсітэцкае, 2000. – 246 с.
4. Войт, О.В. Секретная психология / О.В. Войт, Ю.С. Смирнова. – Мн.: Соврем. шк., 2006. – 544 с.
5. Гапанович-Кайдалов, Н.В. Психология деловых отношений: Тексты лекций / Н.В. Гапанович-Кайдалов, Е.В. Гапанович-Кайдалова; М-во образ. РБ. – Гомель: УО «ГГУ им. Ф. Скорины», 2006. – 120 с.
6. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2000.
7. Гуминский, А.П. Конфликты в повседневной жизни: Практ. руководство по разрешению. / А.П. Гуминский. – Мн.: Тесей, 2002. – 147 с.
8. Диагностика управленческих способностей (сборник тестов и диагностических методик для руководителей): Учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Н.В. Романчик. – Мн.: РИВШ, 2004. – 206 с.
9. Дьяченко, М.И. Психологический словарь-справочник / М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович. – Мн.: Харвест; М.: АСТ, 2001. – 576 с.
10. Карташова, Л.В. Организационное поведение: Учеб. / Л.В. Карташова. – М: ИНФРА-М, 2006. – 219 с.
11. Конфликтология: Учеб. пособие для студ. вузов / Ю.Г. Запрудский [и др.] – Ростов-на-Дону: Феникс, 2000. – 316 с.
12. Ксенчук, Е.В. Технология успеха / Е.В. Ксенчук, М.К. Киянова. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 192 с.
13. Кричевский, Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1996. – 384 с.

⁹⁰ Розанова В.А. Психология управления. – М., 1999. – С. 57 – 87.

14. Мещерякова, Е.В. Психология управления/ Е.В. Мещерякова. – Мн.: Выш. шк., 2005. – 239 с.
15. Мишаткина, Т.В. Культура делового общения / Т.В. Мишаткина, Г.В. Бороздина. – Мн.: Изд-во Союз НПК РБ, 1997. – 283 с.
16. Прикладная конфликтология: Хрест./Сост. К.В. Сельчёнок. – Мн.: Харвест, 1999. – 623 с.
17. Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом)/А.А. Деркач [и др.]; под науч. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд. дом «Красная площадь», 1996. – 400 с.
18. Розанова, В.А. Психология управления: Учеб. пособие / В.А. Розанова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с.
19. Самыгин, С.И. Психология управления: Учеб. пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 512 с.
20. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Речь, 2000.
21. Урбанович, А.А. Психология управления: Учеб. пособие / А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2002. – 640 с.
22. Фомин, Ю.А. Психология делового общения / Ю.А. Фомин. – Мн.: Амалфея, 2000. – 384 с.
23. Шейнов, В.П. Психология и этика делового контакта / В.П. Шейнов. – Мн.: Амалфея, 1996. – 384 с.
24. Шейнов, В.П. Социально-психологические основы менеджмента: Учеб. пособие / В.П. Шейнов. – Мн.: РИВШ БГУ, 2001. – 159 с.
25. Шуванов, В.И. Социальная психология менеджмента / В.И. Шуванов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 256 с.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. В общении можно выделить три стороны:
 - а) коммуникация (? ...),
 - б) ?... (организация взаимодействия),
 - в) социальная перцепция (восприятие и познание друг друга партнерами) (*дополните*).

2. Общая система значений, понимаемых всеми членами группы – это:
 - а) тезаурус;
 - б) словарь;
 - в) аттракция;
 - г) каузальная атрибуция.

3. Паралингвистическая система включает:
 - а) жесты, мимику, пантомимику;
 - б) движения глаз;
 - в) систему вокализации;
 - г) включение в речь пауз, плача, смеха, покашливания, сам темп речи.

4. Человек, использующий ... (*назовите стиль общения*) стремится контролировать других людей или использовать их в качестве «вещей».

5. Общение при ... (*назовите стиль общения*) предполагает конгруэнтность осознания, опыта, переживания и поведения.

6. Отождествление себя с другим, уподобление себя другому – это:
 - а) рефлексия;
 - б) идентификация;
 - в) проекция;
 - г) аттракция.

7. Приписывание другому человеку причин поведения, намерений, чувств, качеств личности – это:
 - а) стереотипизация;
 - б) идентификация;
 - в) каузальная атрибуция;
 - г) аттракция.

8. Информация, получаемая о каком-либо человеке, накладывается на тот образ, который был создан заранее. Этот ранее сложившийся образ играет роль ореола, мешающего видеть действительные черты объекта восприятия (*эффект восприятия*).

9. Некоторый устойчивый образ какого-либо явления или человека, которым пользуются как известным штампом («сокращением») при взаимодействии с этим явлением:

- а) стереотип;
- б) предубеждение;
- в) каузальная атрибуция;
- г) аттракция.

10. Барьер, вызываемый различием тезаурусов собеседников, называется:

- а) фонетическим;
- б) логическим;
- в) семантическим;
- г) стилистическим.

11. Недоверие к коммуникатору, распространяемое на передаваемую им информацию, служит причиной барьеров:

- а) понимания;
- б) социально-культурного различия;
- в) отношения.

12. В ситуации восприятия знакомого человека действует эффект:

- а) ореола;
- б) первичности;
- в) новизны.

13. К причинам плохой коммуникации в организации можно отнести следующие:

- а) недостаточное понимание руководителем важности коммуникации, отсутствие обратной связи;
- б) неблагоприятный социально-психологический климат в организации;
- в) ? (*дополните*);
- г) неполнота воспринимаемой и передаваемой информации.

14. Развитию интриг в организации препятствуют (*исключите неправильный ответ*):

- а) доброжелательное отношение ко всем сотрудникам;
- б) чётко очерченные должностные обязанности;
- в) корректная дистанция в общении с сотрудниками;
- г) наличие у руководителя информаторов, сообщающих ему обо всех изменениях общественного мнения;
- д) конструктивная критика.

15. Установите соответствие:

Вид совещания	Цель совещания
<i>проблемное</i>	проводится в случае необходимости передать распоряжения по вертикали управления снизу вверх для их быстрого исполнения
<i>инструктивное</i>	проводится при необходимости получения информации о текущем состоянии дел на участках и в подразделениях организации
<i>оперативное</i>	проводится для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии

16. Деловое совещание предполагает возможность критики предметных позиций (мнений) и личностных особенностей тех, кто их высказывает (*исправьте ошибку*).

17. Этапы деловой дискуссии (*дополните*):

- а) вступление в контакт;
- б) ?
- в) уточнение предмета дискуссии и предметных позиций участников;
- г) выдвижение альтернативных вариантов;
- д) ?
- е) обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства;
- ж) ?

18. Правило Гомера утверждает следующий порядок аргументов... (*продолжите*).

19. При проведении принципиальных переговоров должны быть реализованы следующие условия (*дополните*):

- а) люди;
- б) ?
- в) варианты;
- г) ?

20. Правила ведения телефонных переговоров (*исключить неверное*):
- а) отказ кандидату начните с критики его недостатков, а закончите комплиментом;
 - б) если вы сняли трубку, назовите фирму, представьтесь;
 - в) даже если вы решили отказать кандидату, необходимо кратко ответить на его вопросы о вашей фирме;
 - г) если вы хотите завершить разговор, можно сказать: «Меня вызывает руководитель».
21. Накопившееся противоречие, содержащее первопричину конфликта:
- а) инцидент;
 - б) конфликтная ситуация;
 - в) позиция;
 - г) конфликтоген.
22. Экспансия и эскалация характерны для конфликтов:
- а) деструктивных;
 - б) продуктивных;
 - в) горизонтальных;
 - г) вертикальных.
23. Если вы максимально уверены в своей правоте и экстремальная ситуация требует быстрого реагирования, какой способ управления конфликтом вы выберёте:
- а) сотрудничество;
 - б) компромисс;
 - в) уступка;
 - г) избегание;
 - д) соперничество.
24. Если вы уверены в своей правоте, но хотите, чтобы ваш партнёр учился на собственных ошибках, вы прибегнете к способу управления конфликтом:
- а) сотрудничество;
 - б) компромисс;
 - в) уступка;
 - г) избегание;
 - д) соперничество.

25. Если ваш партнёр вот-вот готов «взорваться», вы прибегнете к следующим способам управления конфликтом:

- а) сотрудничество;
- б) компромисс;
- в) уступка;
- г) избегание;
- д) соперничество.

26. На вопрос «Чего я хочу?» отвечает:

- а) интерес;
- б) позиция;
- в) инцидент;
- г) объект.

27. Нарушение отношений с одним из участников является недостатком модели:

- а) арбитража;
- б) посредничества;
- в) сотрудничества;
- г) избегания.

28. Признаками деструктивного конфликта являются «экспансия» и
(дополните)?

29. Конфликтогены играют основную роль в возникновении (*случайного?* *неслучайного?*) конфликта.

30. В том случае, когда другой может извлечь из этой ситуации хороший урок, даже не соглашаясь с вами и совершив ошибку, используется метод (?).

ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ К ЗАЧЁТУ ПО ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

1. Управление как социальный феномен.
2. Основные этапы развития психологии управления как науки. Объект, предмет и содержание психологии управления, её связь с другими науками.
3. Специфика изучения личности в психологии управления.
4. Индивидуальные особенности личности (темперамент, характер, способности, направленность, самооценка) и их влияние на поведение личности в организации.
5. Должность и позиционная роль. Условия успешного выполнения позиционной роли.
6. Понятие мотивации. Методы стимулирования.
7. Теории мотивации.
8. Понятие адаптации, её этапы. Социально-психологическая и профессиональная адаптация.
9. Профессиональная деформация. Синдром эмоционального выгорания.
10. Понятие карьеры, её виды и этапы. Виды карьерных ориентаций.
11. Понятие кадровых процессов, их виды.
12. Личностный потенциал работника и его составляющие.
13. Оценка персонала и её особенности.
14. Обучение персонала.
15. Подбор персонала и профессиональная пригодность. Обеспечение и принципы подбора персонала.
16. Организация подбора персонала.
17. Проведение собеседования с кандидатом.
18. Понятия руководства и лидерства. Теории лидерства.
19. Стили лидерства (руководства) и их эффективность.
20. Власть и её виды. Авторитет руководителя и его составляющие.
21. Составляющие личности эффективного руководителя. Биографические характеристики руководителя, их влияние на эффективность руководства.
22. Общие и специальные способности руководителя.
23. Личностные черты руководителя и менеджерские характеристики.
24. Понятие индивидуальной управленческой концепции, её виды.
25. Эффективность руководства и её критерии.

26. Понятие имиджа. Особенности создания имиджа.
27. Структура деятельности руководителя.
28. Психологические аспекты реализации функции планирования.
29. Психологические аспекты реализации функции организации.
30. Психологические аспекты реализации функции контроля.
31. Психологические аспекты реализации функции регулирования.
32. Понятие управленческого решения, его виды. Процесс принятия управленческого решения.
33. Личностные профили решения. Коллегиальный подход к принятию управленческого решения.
34. Методы принятия управленческих решений.
35. Стресс, его признаки и динамика. Виды стресса.
36. Методы регуляции предстартовых состояний. Первая помощь в острой стрессовой ситуации.
37. Методы эмоциональной саморегуляции и рекомендации по профилактике стрессов.
38. Понятие организации, её структурные компоненты. Организационная культура.
39. Формальная и неформальная структуры организации. Особенности взаимоотношений по вертикали и по горизонтали.
40. Бюрократическая система в организации.
41. Понятие группы и её основные признаки. Малая группа и её особенности.
42. Феномены групповой жизнедеятельности.
43. Коллектив и его основные признаки. Понятие команды. Основные пути эффективной работы группы.
44. Социально-психологический климат, его показатели. Сплочённость, совместимость, сработанность.
45. Понятие общения, его виды и структура. Понятие делового общения.
46. Общение как коммуникативный процесс. Коммуникативные барьеры и их преодоление.
47. Интерактивная и перцептивная стороны общения.
48. Особенности коммуникаций в организации. Руководитель в системе коммуникаций.
49. Предупреждение слухов и интриг в организации.
50. Деловые совещания, особенности их проведения.

51. Деловые дискуссии, особенности их проведения. Приёмы аргументации.

52. Структура и техника публичного выступления.

53. Деловая беседа, её структура и особенности проведения.

54. Деловые переговоры, их структура и методы ведения.

55. Манипулятивные технологии на переговорах и борьба с ними.

56. Понятие конфликта, его причины. Виды конфликтов.

57. Развитие конфликта. Способы управления конфликтами.

58. Арбитраж и посредничество как модели управления конфликтами.

59. Работа с документами и деловой корреспонденцией. Требования к составлению резолюций и деловых писем.

60. Правила телефонных переговоров. Ошибки в общении по телефону и защита от телефонного стресса.

СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ

Авторитет руководителя – влияние руководителя на подчинённых.

Адаптация – процесс и результат приспособления личности к условиям труда.

Адаптивность – индивидуально-психологические особенности личности, позволяющие эффективно приспособиться к среде без чрезмерного нервно-психического напряжения.

Акцентуация характера – чрезмерная выраженность отдельных черт характера и их сочетаний, представляющая крайние варианты нормы.

Анкетирование – письменный опрос, при котором испытуемым самостоятельно заполняется анкета.

Арбитраж – модель управления конфликтом, при использовании которой третье лицо выслушивает обе стороны и принимает решение по спорному вопросу.

Аргументация – совокупность аргументов, доказательств.

Аттракция – процесс формирования привлекательности какого-то человека для воспринимающего и продукт этого процесса, т.е. некое качество отношения. Выделяют три уровня аттракции: симпатия, дружба, любовь.

Беседа – метод сбора фактов о психических явлениях в процессе личного общения по специально составленной программе.

Бюрократизм – система отношений в организации, при которой работники управления образуют особую замкнутую касту со специфическими взаимоотношениями, нравами и характером взаимодействия с внешней средой.

Власть – возможность влиять на поведение и деятельность других людей.

Группа – ограниченная в размерах общность, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков (характера выполняемой деятельности, социальной принадлежности, структуры).

Делегирование полномочий – передача части собственных прав и ответственности за принятие определённых решений подчинённым; связано с процессом децентрализации управления, когда права и обязанности по реализации некоторых основных управленческих функций передаются подчинённым, а также расширяется сфера выполняемых ими обязанностей, не связанных с реализацией основных управленческих функций.

Деловое общение – взаимодействие людей, в котором его участники выполняют социальные роли, поэтому в нём запрограммированы конкрет-

ные цели общения, его мотивы, а также способы осуществления контактов. *Формы делового общения*: деловое совещание, деловая дискуссия, деловая беседа, деловые переговоры, публичное выступление.

Деятельность – специфический вид активности человека, направленный на познание и творческое преобразование окружающего мира, включая самого себя и условия своего существования.

Должность – первичное структурное образование аппарата управления, характеризующееся составом, содержанием функций, необходимых для достижения целей систем управления.

Идентификация – уподобление себя значимому другому, отождествление себя с другим.

Имидж – сложившийся в массовом сознании и имеющий характер стереотипа эмоционально окрашенный образ кого-либо, чего-либо.

Индивид – человек в отдельности; понятие индивида характеризует телесное бытие человека, когда он выступает в своих природных, биологических особенностях, как человеческий организм.

Индивидуальная управленческая концепция – система знаний, опосредованная индивидуальным опытом, потребностями и волевыми устремлениями личности, реально используемыми в качестве руководства к действию.

Индивидуальность – человек как уникальная, самобытная личность, реализующая себя в творческой деятельности.

Инновация (нововведение) – процесс внедрения какого-либо новшества в организации, связанного с определёнными преобразованиями (изменениями) в работе коллектива.

Интеллект – 1) общая способность к познанию и решению проблем, определяющая успешность любой деятельности и лежащая в основе других способностей; 2) система всех познавательных (когнитивных) способностей индивида; 3) способность к решению проблем без проб и ошибок, «в уме».

Интервью – опрос «лицом к лицу», при котором ставится задача в непосредственном контакте с человеком получить от него ответы на определённые, обычно заранее продуманные вопросы.

Интерес (в ситуации конфликта) – это неудовлетворённая потребность участника конфликта («Почему Вы хотите реализовать позицию?»).

Интрига – это намеренное нечестное действие, выгодное инициатору, которое понуждает коллектив и личность к определённым поступкам и этим наносит им ущерб.

Интроверсия – обращённость сознания человека в основном к самому себе; поглощённость собственными проблемами и переживаниями, сопровождаемая ослаблением внимания к тому, что происходит вокруг. Противоположна экстраверсии.

Интуиция – знание, возникающее без осознания путей и условий его получения; может рассматриваться как «целостное охватывание» условий проблемной ситуации.

Инцидент – стечение обстоятельств, явившееся поводом для конфликта.

Кадровые процессы – процессы в организации, элементами которых являются подбор и расстановка персонала.

Карьера – успешное продвижение в области профессиональной, общественной, служебной деятельности.

Каузальная атрибуция – приписывание другому человеку причин поведения, намерений, чувств, качеств личности.

Коллектив – группа, где межличностные отношения опосредуются общественно значимым и личностно ценным содержанием совместной деятельности.

Команда – группа людей, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов.

Коммуникация – в широком смысле это обмен информацией; в узком – сеть каналов и путей, по которым этот обмен происходит.

Компетенция – совокупность полномочий, прав, обязанностей, которыми наделено должностное лицо.

Конкуренция – взаимодействие, расшатывающее совместную деятельность, представляющее препятствия для нее.

Конфликт – осознаваемое противоречие между людьми, требующее разрешения.

Конфликтная ситуация – накопившееся противоречие, содержащее первопричину конфликта.

Конфликтогены – слова, действия или бездействие (если требуется действие), которые могут привести к конфликту.

Конформизм – изменение поведения или убеждений под влиянием реального или воображаемого давления группы.

Кооперация – координация единичных сил участников.

Лидерство – естественный социально-психологический процесс в группе, построенный на влиянии личного авторитета человека на поведение членов группы.

Личность – системное (социальное) качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и общении и характеризующее меру представленности общественных отношений в индивиде.

Личностный профиль принятия решения – совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям.

Менеджер – специалист по управлению, занимающийся организацией работы группы людей на основе специальных методик и процедур; руководитель, прошедший специальную подготовку, представитель особой профессии.

Методика – приём целесообразного проведения какой-либо работы.

Методы психологии – способы изучения психических явлений и психической деятельности.

Методы психологического воздействия – набор приёмов, методов и программ, воздействующих на поведение людей.

Мотив: 1) материальный или идеальный предмет, который направляет на себя деятельность или поступок с целью удовлетворения определённых потребностей субъекта; 2) психический образ данного предмета.

Мотивация – совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность (поиск ответов на вопросы: зачем? почему? ради чего?).

Набор персонала – процедура по созданию резерва потенциальных кандидатов по ряду должностей планируемой сферы труда.

Наблюдение – это последовательное и целенаправленное восприятие психических явлений с целью изучения их изменений при определённых обстоятельствах.

Навыки – полностью автоматизированные, инстинктоподобные компоненты умений, реализуемые на уровне бессознательного контроля.

Направленность – устойчивая устремлённость, ориентированность мыслей, чувств, желаний, поступков человека, которая является следствием доминирования определённых (главных, ведущих) мотиваций.

Неформальная структура – система взаимосвязей в организации, которая определяет совокупность отношений, основанных на взаимных личных интересах работников, симпатиях и антипатиях.

Общение – сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Объект исследования – то, на что направлен процесс познания (индивид, группа людей или психическое явление).

Объект управления – часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие.

Организация – форма объединения группы людей (двух и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели или целей и упорядочения совместной деятельности.

Организационная культура – доминирующие в организации нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, манера персонала одеваться и установленные стандарты качества выпускаемой продукции.

Основные управленческие функции – относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие реализовать управленческое воздействие (в настоящее время – функции *организации, планирования, регулирования, контроля*).

Отбор персонала – процесс оценки профессиональной пригодности для различных должностей с учетом профессионально важных качеств и выбор лучших из кандидатов.

Подбор персонала – выбор лучших из кандидатов с учётом требований должности. Внешний подбор основывается на наборе новых для данной организации сотрудников, внутренний – на внутриорганизационных перемещениях.

Позиция (в конфликте) – первоначальное намерение каждого из участников конфликта («Я хочу...»).

Потребность – состояние нужды человека или животного в определенных условиях, которых им недостает для нормального существования и развития.

Посредничество – модель управления конфликтом, при использовании которой третье лицо не принимает решение, но организует процесс разрешения конфликта самими участниками.

Предмет исследования представляет собой свойства, стороны, отношения реальных объектов, рассматриваемые в определённых условиях.

Профессиограмма деятельности – система требований, предъявляемых к определённому трудовому посту.

Профессиональная деформация – воздействие профессиональной роли на личность, при котором личность не способна выделить себя из роли.

Профессиональная пригодность – характеристика, отражающая возможности человека в овладении какими-либо видами деятельности.

Профессиональный отбор (подбор персонала) направлен на выявление лиц, которые будут давать максимальные результаты при минимуме затрат. Это научно обоснованный отбор, выявляющий пригодность к какому-либо виду обучения или деятельности

Психическое состояние – целостная характеристика психической деятельности за определённый период времени, показывающая своеобразие протекания психических процессов в зависимости от отражаемых предметов и явлений действительности, предшествующего состояния и психических свойств личности.

Резолюция – административное воздействие в виде надписи на управленческом документе, определяющее ход выполнения работ и организующее деятельность исполнителей.

Резюме – информация о кандидате в связи с его трудоустройством, которая включает: ФИО кандидата; основные личные данные; цель обращения; опыт работы; образование.

Референтная группа – группа, к которой человек добровольно себя причисляет либо членом которой он хотел бы стать; групповой источник индивидуальных ценностей, суждений, поступков, норм и правил поведения.

Рефлексия – мыслительный процесс, направленный на анализ, понимание, осознание себя, собственных действий, поведения, опыта, характера.

Роль – нормативно закреплённый, ожидаемый от работника стандарт поведения, который определён его позицией во взаимодействии.

Самооценка личности – оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей.

Самосознание – совокупность психических процессов, посредством которых индивид осознает себя в качестве субъекта деятельности.

Санкции – часть юридической нормы, указывающая на те меры принуждения, которые могут применяться при нарушении данной нормы.

Слух – молва, известие о ком-нибудь или чём-нибудь, сообщение о каких-то событиях, ещё ничем не подтверждённых.

Собственно управление – целенаправленное воздействие на определённый объект.

Совместимость – способность членов группы к совместной деятельности, основанная на оптимальном сочетании их индивидуально-психологических качеств, т.е. взаимодополняемость людей в процессе трудовой деятельности.

Социализация – процесс и результат включения индивида в социальные отношения.

Социальная ингибция – ухудшение результатов деятельности в присутствии других людей.

Социальная лень – феномен групповой жизнедеятельности, суть которого заключается в следующем: люди прилагают меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои анонимные усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности, когда виден вклад каждого отдельно в общее дело.

Социальная фасилитация – повышение скорости или продуктивности деятельности индивида вследствие актуализации в его сознании образа другого человека (или группы людей), выступающего в качестве соперника или наблюдателя за действиями данного индивида.

Социальное управление – непрерывный процесс воздействия руководителя (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления) по организации и координации их совместной деятельности для достижения наилучших результатов.

Социально-психологический климат (СПК) – преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его работников, проявляющийся в многообразных формах их деятельности.

Сплочённость (основной показатель СПК) – определённая степень интеграции членов коллектива, основанная на общности их целей и интересов.

Способности – индивидуально-психологические особенности, отличающие одного человека от другого; имеющие отношение к успешности выполнения какой-либо деятельности или многих видов деятельности; не сводимые к знаниям, умениям и навыкам, но обуславливающие лёгкость и быстроту обучения новым способам и приёмам деятельности.

Стереотип – некоторый устойчивый образ какого-либо явления или человека, которым пользуются как известным штампом («сокращением») при взаимодействии с этим явлением.

Стиль руководства – комплекс систематически используемых руководителем методов принятия решений, воздействия на подчинённых и общения с ними.

Структура личности – целостное системное образование, совокупность социально значимых психических свойств, отношений и действий индивида, сложившиеся в процессе онтогенеза и определяющих его поведение как поведение сознательного субъекта деятельности и общения.

Сработанность – показатель согласованности межиндивидуального взаимодействия в процессе совместной деятельности; основным её показателем является высокая производительность труда.

Субъект управления – носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на объект управления.

Стресс – состояние психического напряжения, возникающее у человека в процессе деятельности в наиболее сложных, трудных условиях.

Тезаурус – общая система значений, понимаемых всеми членами группы.

Темперамент – совокупность свойств, характеризующих динамические особенности протекания психических процессов и поведения человека, их силу, скорость, возникновение, прекращение и изменение.

Тест – краткое стандартизированное испытание, которое поддается математической обработке данных.

Текст-аналог – текст примерно идентичного содержания и языкового оформления.

Графарет – текст с пробелами, предназначенными для переменной информации (например, бланки справок, командировочных удостоверений).

Умения – это элементы деятельности, позволяющие делать что-либо с высоким качеством; сознательно контролируемые части деятельности, которые включают в себя навыки.

Управленческие отношения – сложные отношения людей, различных организаций, возникающие в процессе осуществления управленческих функций на основе общих принципов управления.

Управленческое решение – социальный акт, подготовленный на основе вариативного анализа и оценки, принятый в уставном порядке, имеющий директивное значение, содержащий постановку целей и средств их достижения, организующий практическую деятельность субъекта управления.

Управленческое общение – общение между партнёрами, занимающими социальные позиции соподчинённости и относительной зависимости, которое характеризуется исполнением ролевых функций.

Уровень притязаний – это желаемый уровень самооценки личности, проявляющийся в степени трудности цели, которую индивид ставит перед собой.

Фасцинация – словесное воздействие, при котором достигается минимальная потеря информации; предполагает искусную манеру разговора,

уместную в ситуации, что способствует доброжелательному отношению слушателей.

Феномен групповой поляризации (С. Московичи, М. Заваллони): обсуждение актуальных проблем в группе зачастую усиливает изначальные установки её членов, как положительные, так и отрицательные; происходит смещение средней тенденции к своему полюсу вместо раскола мнений внутри группы.

Феномен деиндивидуализации (Л. Фестингер): утрата самосознания и боязнь оценки, когда нормативное сдерживание значительно ослабевает.

Феномен огруппления мышления (И. Джанис): для группы интересы групповой гармонии часто важнее принятия реалистических решений.

Феномен эквивинальности: определённый показатель деятельности конкретного субъекта, являясь системным, может быть результатом различных внутренних соотношений между определяющими это системное свойство факторами.

Формальная структура – система взаимосвязей в организации, которая определяет служебные обязанности различных статусных позиций, принципы оплаты труда, систему коммуникаций, санкции.

Фрустрация – психическое состояние человека, вызываемое непреодолимыми или так воспринимаемыми препятствиями.

Функция контроля – управленческий процесс, заключающийся в проверке того, всё ли выполняется в соответствии с учреждёнными планами, разработанными инструкциями и установленными принципами.

Функция организации – создание и поддержание в организации системы ролей, которая обусловлена разделением труда и необходимостью в кооперации усилий.

Функция планирования – управленческий процесс создания и поддержания соответствия между целями фирмы и её потенциальными возможностями.

Функция регулирования – поддержание управляемых процессов в рамках, заданных программой, регламентом, планом.

Характер – совокупность устойчивых индивидуальных особенностей личности, складывающихся и проявляющихся в деятельности и общении, обуславливая типичные для нее способы поведения.

Цель – непосредственно осознаваемый результат, на который в данный момент направлено действие, связанное с деятельностью, удовлетворяющей актуализированную потребность.

Ценностные ориентации – личностные образования, характеризующие отношение к целям жизнедеятельности, а также к средствам достижения этих целей.

Эмпатия – способность человека к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний.

Эмоциональное выгорание – выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия.

Экстраверсия – обращённость внимания и сознания человека в основном на то, что происходит вокруг него; противоположна интроверсии.

Эксперимент – исследовательская деятельность в целях изучения причинно-следственных связей.

Эффект ореола («галлоэффект») – формирование специфической установки на воспринимаемого через направленное приписывание ему определенных качеств.

Эффект первичности: предъявленная ранее информация преобладает над информацией, полученной позднее при составлении впечатления (при восприятии незнакомого человека).

Эффект новизны: более значимой оказывается последняя, т. е. новая информация (при восприятии знакомого человека).

«Я-концепция» – это совокупность всех представлений индивида о себе, сопряженная с оценкой.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева, Г.М. Социальная психология: Учеб. для высших учебных заведений / Г.М. Андреева. – М.: Аспект-Пресс, 1997. – 376 с.
2. Андреева, И. О «терминаторах» в управлении / И.Н. Андреева // Кадровая служба. – 2007. – № 1. – С. 129 – 132.
3. Бойко, В.В. Энергия эмоций. / В.В. Бойко. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 474 с.
4. Бабосов, Е.М. Конфликтология / Е.М. Бабосов. – Мн.: ТетраСистемс, 2000. – 461 с.
5. Браим, И.Н. Культура делового общения: Учеб. / И.Н. Браим. – Мн.: Экоперспектива, 2000. – 174 с.
6. Вишнякова, Н.Ф. Конфликтология: Учеб. пособие / Н.Ф. Вишнякова. – Мн.: Універсітэцкае, 2000. – 246 с.
7. Войт, О.В. Секретная психология / О.В. Войт, Ю.С. Смирнова. – Мн.: Современ. шк., 2006. – 544 с.
8. Вудкок, М. Раскрепощённый менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис; пер. с англ. – М.: Дело, 1991. – 315 с.
9. Гапанович-Кайдалов, Н.В. Психология деловых отношений: Тексты лекций / Н.В. Гапанович-Кайдалов, Е.В. Гапанович-Кайдалова; М-во образ. РБ. – Гомель: УО «ГГУ им. Ф. Скорины», 2006. – 120 с.
10. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2000.
11. Гоулман, Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман, Р. Бояцис, Э. Макки; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 301 с.
12. Гуминский, А.П. Конфликты в повседневной жизни: Практик. руководство по разрешению. / А.П. Гуминский. – Мн.: Тесей, 2002. – 147 с.
13. Диагностика межличностного взаимодействия: Психодиагностический практикум / Авт.-сост. Л.В. Финькевич. – Мн.: БГПУ, 2003. – 42 с.
14. Диагностика управленческих способностей (сборник тестов и диагностических методик для руководителей): Учеб.-метод. пособие / Авт.-сост. Н.В. Романчик. – Мн.: РИВШ, 2004. – 206 с.
15. Доценко, Е.Л. Психология манипуляции: феномены, механизмы и защита / Е.Л. Доценко. – М.: ЧеРо, 1996. – 344 с.
16. Дьяченко, М.И. Психологический словарь-справочник / М.И. Дьяченко, Л.А. Кандыбович. – Мн.: Харвест; М.: АСТ, 2001. – 576 с.
17. Иосефович, Н. Ты – босс! Как стать толковым руководителем / Н. Иосефович; пер. с англ. – М.: Вече, Персей, Аст, 1995. – 384 с.

18. Кабаченко, Т.С. Психология управления: В 2 ч. / Т.С. Кабаченко. – М.: Рос. пед. о-во, 1997. – 324 с.
19. Карпов, В.А. Психология принятия управленческих решений/ В.А. Карпов; под ред. В.Д. Шадрикова. – М.: Юристъ, 1998. – 435 с.
20. Карташова, Л.В. Организационное поведение: Учеб. / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 219 с.
21. Кашапов, Р.Р. Курс практической психологии, или как научиться работать и добиваться успеха: Учеб. пособие для высшего управленческого персонала/ Р.Р. Кашапов. – Ижевск: Изд-во Удм. ун-та, 1996. – 448 с.
22. Кетс де Врис, М. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта / М. Кетс де Врис; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 311 с.
23. Конфликтология: Учеб. пособие для студ.вузов / Ю.Г. Запрудский [и др.]. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2000. – 316 с.
24. Ксенчук, Е.В. Технология успеха / Е.В. Ксенчук, М.К. Киянова. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 192 с.
25. Кричевский, Р.Л. Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты./ Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: МГУ, 1991. – 207 с.
26. Кричевский, Р.Л. Если вы – руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1996. – 384 с.
27. Курбатов, В.И. Искусство управлять общением / В.И. Курбатов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 350 с.
28. Курбатов, В.И. Стратегия делового успеха: Учеб. пособие для студ. вузов/ В.И. Курбатов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1995. – 416 с.
29. Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс; пер. с англ. – СПб.: Питер, 1997. – 684 с.
30. Мещерякова, Е.В. Психология управления/ Е.В. Мещерякова. – Мн.: Выш. шк., 2005. – 239 с.
31. Мишаткина, Т.В. Культура делового общения / Т.В. Мишаткина, Г.В. Бороздина. – Мн.: Изд-во Союз НПК РБ, 1997. – 283 с.
32. Панасюк, А.Ю. А что у него в подсознании (12 уроков по психотехнологии проникновения в подсознание собеседника)/ А.Ю. Панасюк. – М.: Дело, 1996. – 272 с.
33. Пиз, А. Язык жестов/ А. Пиз. – Нижний Новгород: Ай Кью, 1992. – 263 с.
34. Прикладная конфликтология: Хрест./Сост. К.В. Сельчёнок. – Мн.: Харвест, 1999. – 623 с.
35. Пронников В.А. Язык мимики и жестов/ В.А. Пронников, И.Д. Ладанов. – М., 1998. – 212 с.

36. Психологические аспекты подбора и проверки персонала. / Сост. Н.В. Литвинцева. – М., 1996 – 1997. – 400 с.
37. Психология управления: Курс лекций /Л.К. Аверченко [и др.]; отв. ред. М.В. Удальцова. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М, 1997. – 150 с.
38. Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом)/А.А. Деркач [и др.]; под науч. ред. А.А. Деркача. – М.: Изд. дом «Красная площадь», 1996. – 400 с.
39. Розанова, В.А. Психология управления: Учеб. пособие / В.А. Розанова. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 352 с.
40. Самыгин, С.И. Психология управления: Учеб. пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. – 512 с.
41. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб.: Речь, 2000.
42. Томсон, Л. Создание команды / Л. Томсон; пер. с англ. – М.: Вершина, 2006. – 544 с.
43. Урбанович, А.А. Психология управления: Учеб. пособие / А.А. Урбанович. – Мн.: Харвест, 2002. – 640 с.
44. Фишер, Р. Путь к согласию, или переговоры без поражения./ Р. Фишер, У. Юри; пер. с англ. – Мн.: Парадокс, 1995. – 448 с.
45. Фомин, Ю.А. Психология делового общения / Ю.А. Фомин. – Мн.: Амалфея, 2000. – 384 с.
46. Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини; пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. – 272 с.
47. Шейнов, В.П. Как управлять другими. Как управлять собой (Искусство менеджера) / В.П. Шейнов. – Мн.: Амалфея, 1996. – 427 с.
48. Шейнов, В.П. Психология и этика делового контакта / В.П. Шейнов. – Мн.: Амалфея, 1996. – 384 с.
49. Шейнов, В.П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования) / В.П. Шейнов. – Мн.: Харвест, 2003. – 848 с.
50. Шейнов, В.П. Социально-психологические основы менеджмента: Учеб. пособие / В.П. Шейнов. – Мн.: РИВШ БГУ, 2001. – 159 с.
51. Шостром, Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор / Э. Шостром; пер. с англ. – Мн.: ТПЦ «Полифакт», 1992. – 128 с.
52. Шуванов, В.И. Социальная психология менеджмента / В.И. Шуванов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. – 256 с.
53. Якокка, Л. Карьера менеджера/Л. Якокка; пер. с англ. – М., 1991. – 420 с.

МЕТОДИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ СТУДЕНТУ

Как слушать и конспектировать лекцию

Лекция продолжает оставаться ведущей формой обучения студентов. Это теоретическая форма обучения, основным методом которой – последовательное устное изложение содержания науки. Для лекции характерны следующие особенности: большой объём учебного материала, фундаментальность, сложность логических построений, доказательств и обобщений. На лекционном занятии студенты получают установку и направление для самостоятельной работы.

Лекция отличается от других форм занятий следующими достоинствами:

- она является незаменимым источником систематизированных знаний по всем темам и разделам учебной дисциплины;
- преподаватель непосредственно общается со студентами, вовлекая их в творческий процесс коллективного поиска знаний;
- лектор акцентирует внимание на ключевых, сложных для понимания и дискуссионных вопросах; представляет новые факты и аргументы, отражающие достижения науки и общественной практики;
- студенты имеют возможность задавать преподавателю вопросы и получать на них квалифицированные ответы, выражать собственное мнение;
- наглядность, используемая в процессе чтения лекции, способствует углублению представлений студентов об основных понятиях изучаемой дисциплины.

Слушание лекции – это сложный вид интеллектуальной деятельности, успех которого обусловлен, во-первых, общим «умением слушать», во-вторых, стремлением воспринимать материал осмысленно, а не механически, умением выделить главное.

Лекции необходимо записывать. Как показывают исследования, студенты, не ведущие записи, через 10 – 15 дней воспроизводят только 4 – 5 % лекционной информации. Их коллеги, аккуратно записывающие лекции и обладающие культурой их конспектирования, усваивают и сохраняют в своей памяти в течение продолжительного времени 92 – 95 % информации.

Конспектирование лекции – это ответственная задача. Правильно составленный конспект отвечает следующим требованиям:

- точно отражает основные тезисы, идеи, факты, положения и выводы лектора;
- свидетельствует о критически-творческом восприятии студентом информации, суждений и доказательств лектора;
- лаконично раскрывает содержание раздела (темы) учебного курса, сущность психологических теорий и проблем, явлений и процессов;
- отличается грамотностью, убедительностью, аккуратностью записей, использованием общепринятых сокращений слов и терминов.

Конспектирование лекции нередко вызывает трудности у студентов: одни пытаются записывать всё дословно, другие пишут отрывочно, записи третьих хаотичны и непоследовательны. Чтобы избежать этих ошибок, необходимо придерживаться следующих правил:

1. После записи ориентирующих и направляющих внимание данных (тема, план лекции, рекомендованная литература) нужно следить за тем, как они раскрываются в содержании, подкрепляются формулировками, доказательствами, а затем и выводами.

2. Не следует подробно всё записывать. Необходимо фиксировать основные положения и подтверждающие их аргументы, наиболее яркие примеры и факты, вопросы для самостоятельной проработки.

3. Запись лекции лучше вести в сжатой форме, короткими и чёткими фразами. Полезно выработать свою систему сокращений, в которой можно было бы легко и безошибочно разобраться.

4. Следует стремиться к последовательности записи, выделяя темы и подтемы, вопросы и подвопросы, используя цифровую и буквенную нумерацию, красные строки, выделение абзацев, подчёркивание главного.

5. Рекомендуются оставлять в конспекте широкие поля для размышлений, вопросов, ответов на них, для фиксирования деталей темы и собственных замечаний.

Даже отлично записанная лекция предполагает в дальнейшем самостоятельную работу над ней (глубокое осмысление её содержания, логической структуры, выводов). В процессе самостоятельной работы над лекцией особенно важно выделить новый понятийный аппарат, уяснить суть но-

вых понятий, при необходимости обратиться к словарям и другим источникам, заодно устранив неточности в записях.

Обобщению и систематизации материала лекции способствует составление на её основе *опорных схем*. Для этого необходимо выделить основные понятия лекции, проанализировать их структуру, характер взаимосвязи между понятиями и отразить это на схеме.

Лекции не дублируют информацию, представленную в УМК, они шире по охвату и позволяют более глубоко усвоить программный материал.

Как подготовиться к практическим (семинарским) занятиям

Цель **семинарских занятий** – синтез изученной студентами литературы, соотнесение её с материалом лекций, формирование умений анализировать и критически оценивать различные источники знаний, развитие творческих и поисково-исследовательских способностей студентов. Для обсуждения на семинарах выносятся узловые или наиболее сложные, спорные вопросы, знание и усвоение которых влияет на общую и профессиональную подготовку студентов, способствует развитию самостоятельного мышления.

Подготовленность к семинарам включает:

- изучение конспектов лекций, учебной и специальной литературы;
- ознакомление с наглядно-графическими материалами, решение тестовых задач;
- подготовку устных сообщений, составление тезисов для выступления;
- подготовку аргументации для участия в дискуссиях;
- подготовку к различным формам контроля знаний.
- подготовку к участию в деловых играх.

Качественное решение этих задач предполагает систематический и напряжённый умственный труд. Если студент им пренебрегает, то он не сможет достичь высоких результатов в учебно-познавательной деятельности, она не принесёт ему удовлетворения.

Эффективность семинарских занятий в определяющей степени зависит от желания и способностей студента самостоятельно постигать современные психологические знания. Ошибочно думать, что если в лекции «всё

понятно», то к семинару можно не готовиться или вообще на нём не присутствовать. Семинары не дублируют лекционную информацию, они способствуют её углублению, самостоятельному и критическому осмыслению.

Развивающее значение семинара заключается в том, что участие студентов в деловых играх и социально-психологическом тренинге позволяет им формировать коммуникативные и деловые качества, необходимые для современного эффективного руководителя. Чем активнее вы участвуете в этих формах деятельности, тем больше для себя приобретаете (знаний, умений, навыков). Психологические тесты, используемые в процессе проведения семинаров, позволяют студенту лучше узнать себя, получить информацию о своих личностных качествах для дальнейшего профессионального и духовного развития.

При подготовке к семинарским занятиям не следует ограничиваться только конспектом лекции. Мы живём во время конкуренции, и слово «быть» всё больше приобретает значение «превосходить». Высокие оценки на семинаре можно получить только при условии активного усвоения материала на основе использования творческого подхода.

В планах семинарских занятий представлена учебная и специальная литература, которая может быть полезна не только для активного и плодотворного участия в семинарах, но и для профессионального и карьерного роста в будущем.

Самообразование предполагает трудолюбие и систематичность. Следует разумно использовать своё время. Не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня. Не ссылайтесь на отсутствие времени, праздники или неожиданные события. Подготовку к следующему семинару нужно начинать уже сегодня, тогда вы всё успеете.

Как подготовить реферат (устное сообщение)

Реферат (от лат. «докладываю, сообщаю») означает самостоятельное исследование и краткое изложение в письменной или устной форме содержания научной проблемы, статьи или монографии. Выбор темы и содержания реферата (сообщения) – показатель творческого потенциала автора.

При оценке выполненного студентом исследования преподаватель ориентируется на следующие критерии, выработанные педагогической практикой:

- уровень исследовательских навыков студента: качество плана сообщения, подбора литературы, систематизации и анализа фактов и идей; творческий характер авторских суждений, замечаний, выявленных им противоречий и недостатков;

- самостоятельность мышления студента: обоснованность, точность и полемичность оценок идей и основных положений теории;

- понимание автором значения теоретических изысканий для жизненной практики и выбранной профессии (как использовать полученные знания и умения на практике?);

- умение студента публично защищать, аргументировать собственные выводы, вести диалог с оппонентами, отвечать на вопросы аудитории.

Основные требования, предъявляемые к научному реферату (докладу), тезисам публичного выступления:

- актуальность темы исследования;

- критически-творческая интерпретация научных идей, фактов, положений и выводов, использованной литературы;

- самостоятельность и доказательность авторских суждений о научной проблеме.

Поиск литературы является составной частью работы над избранной темой. При подготовке выступления нужно использовать несколько источников, причём информация должна быть критически осмыслена студентом и тщательно им структурирована.

При подготовке и заслушивании реферата главными критериями его высокой оценки являются **новизна материала** («что нового узнают из него ваши товарищи?»); **увлекательность** предлагаемых сведений («если интересно вам, значит будет интересно и слушателям»); **доступность** отобранной информации («если не понимаете вы, то не поймет и слушатель»); достойная **форма изложения** («не читать, а объяснять и рассказывать»). *Неподготовленное чтение студентом информации из ксерокопии источника или распечатки одного электронного документа из Интернета не расценивается как достойный положительной оценки реферат (доклад, сообщение).*

Рефераты (доклады), представляемые на вузовские научные конференции и республиканские конкурсы, должны быть апробированы (т.е. заслушаны и оценены) на семинарских занятиях, на конференциях в учебных группах.

Как подготовиться к дискуссии

Дискуссия (от лат. *discussio* – рассмотрение, исследование) – спор, обсуждение какого-либо вопроса; предполагает компетентность в обсуждаемых вопросах и соблюдение норм полемики.

Эффективность дискуссий снижают следующие недостатки:

- спор не по существу (непонимание некоторыми участниками рассматриваемых проблем, их неподготовленность к обсуждению);
- неуважение к оппонентам, нетерпимость к чужому мнению и неумение отстаивать собственные взгляды и убеждения;
- поверхностность суждений и предложений;
- неразвитость представлений об искусстве полемики.

К дискуссии нужно тщательно готовиться. Необходимо вникнуть в сущность основных идей и положений теории, осмыслить их, продумать аргументы «за» и «против». Полезно обратиться к литературе об искусстве дискуссии, имеющейся в библиотеке.

Как написать эссе

Согласно словарю Ожегова **эссе** (фр. *essai* – попытка, проба, очерк, от лат. *exagium* – взвешивание) – прозаическое сочинение небольшого объёма и свободной композиции на частную тему, трактуемую субъективно и обычно неполно. Написание эссе способствует формированию очень важной для современного человека способности формулировать и излагать свои мысли на бумаге.

Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения автора по конкретному поводу или предмету. В отношении объёма и функции граничит, с одной стороны, с научной статьёй и литературным очерком (с которым эссе нередко путают), с другой, – с философским трактатом. Эссеистическому стилю свойственны такие особенности, как образность,

подвижность ассоциаций, афористичность, установка на интимную открытость и разговорную интонацию.

Качество любого эссе зависит от трех взаимосвязанных составляющих:

- исходный материал, который вы собираетесь использовать (конспекты прочитанной литературы, лекций, записи результатов дискуссий, ваши собственные соображения и накопленный опыт по данной проблеме);
- качество обработки имеющегося исходного материала (его организация);
- аргументация и то, насколько точно она соотносится с поднятыми в вашем эссе проблемами.

Структура эссе, как правило, состоит из следующих компонентов.

Введение включает суть и обоснование выбора данной темы.

Основная часть (развитие темы) представляет собой аргументированное раскрытие темы на основе собранного материала (идеи, модели и данные).

Заключение содержит обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения.

Введение должно включать краткое изложение вашего понимания проблемы. Очень полезно осветить то, какие вопросы вы собираетесь раскрыть (ваши цели), а также дать краткие определения ключевых терминов, например: «Под карьерой я подразумеваю...». Однако постарайтесь свести к минимуму число определений (скажем, три или четыре) с кратким их изложением (достаточно одного предложения). Собственные суждения следует приводить в основной части эссе.

Содержание *основной части* эссе предполагает развитие вашей аргументации и анализа, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. Для сохранения логической последовательности изложения и структурирования вашей аргументации можно использовать подзаголовки. В пределах одного параграфа (абзаца) ограничьтесь рассмотрением одной главной мысли.

Нужно помнить, что в рамках эссе используемые вами примеры являются иллюстративным материалом, т.е. они подтверждают ваши аргументы и рассуждения и свидетельствуют о том, что вы умеете уместно использовать данные. От вас не требуется окончательного и категоричного ответа

на вопросы, ваша задача – понять сущность фактического материала, связанного с изучаемой проблемой, и продемонстрировать это в своем эссе.

При написании эссе могут возникать трудности из-за незнания того, как должным образом использовать литературу по данной теме. Чтобы избежать подобных проблем, учтите следующие рекомендации. При цитировании всегда берите текст в кавычки и давайте точную отсылку к источнику, включая номер страницы. Присвоение чужих мыслей расценивается как плагиат, одна из форм обмана. Давать отсылку к источнику необходимо даже тогда, когда вы передаете текст своими словами (приводите краткое его содержание или перефразируете). Не ссылайтесь на работы, которые не читали сами; единственным исключением может быть случай, когда вы ссылаетесь на автора, цитирующего другого автора.

Заключительная часть эссе может включать краткое изложение ваших основных аргументов. В этом разделе можно указать, какова область применения результатов вашего исследования, в чём его полезность.

При оценке эссе учитывается *самостоятельность мышления его автора и способность аргументировать собственную позицию на основе приобретённых знаний*. Бездумное согласие с точкой зрения лектора (или мнением иного авторитета), отсутствие собственной позиции, подражательность не заслуживают высокой оценки.

Как подготовиться к зачёту

Зачёт – это форма аттестации студентов, контроля качества усвоенных ими знаний, умений и навыков. Чтобы успешно сдать зачёт, нужно заранее и тщательно к нему готовиться:

- уяснить требования к знаниям, умениям и навыкам, предъявляемые студенту государственным образовательным стандартом по психологии управления;
- выявить пробелы в знаниях, руководствуясь учебной программой;
- составить индивидуальный план-график подготовки к зачёту; повторить все темы и разделы психологии управления, используя конспекты лекции, записи во время семинарских занятий, рекомендуемую литературу;
- систематизировать и конкретизировать знания, оценить их качество через призму контрольных вопросов к зачёту.

Если что-то непонятно, есть вопросы – консультируйтесь с преподавателем. Консультации можно использовать для углубления знаний, восполнения пробелов, однако без тщательного самостоятельного продумывания беседа с консультантом будет носить поверхностный характер и не даст нужного результата.

Придерживайтесь плана-графика подготовки. Разумно сочетайте напряжённую подготовку к аттестации с содержательным досугом. Дайте себе установку *выучить* материал, а не просто понять его и ознакомиться с ним. *Выделяйте главное, структурируйте информацию*, используя для этого план, схемы, опорные конспекты. Распределяйте повторение материала во времени.

В процессе повторения анализируются и систематизируются все знания, накопленные при изучении программного материала: данные учебника, записи лекций, конспекты прочитанных книг, заметки, сделанные во время консультаций и семинаров. Ни в коем случае нельзя ограничиваться только одним конспектом, а тем более – чужими записями. Записи и конспекты – вещи сугубо индивидуальные, понятные только автору. Готовясь по чужим записям, легко можно сделать очень грубые ошибки.

Получив задание на зачёте, внимательно осмыслите сформулированные вопросы. У вас будет в наличии время, чтобы составить развёрнутый план ответа на вопросы. Однако нет необходимости (и времени) подробно записывать всё, что вы знаете по данному вопросу. Тщательно обдумайте то, что сообщите преподавателю.

Отвечайте спокойно, уверенно, не торопясь. Избегайте общих рассуждений и многословия (не «лейте воду»). Излагайте мысли лаконично и последовательно. Главная задача студента – *раскрыть суть вопросов, указанных в варианте задания для зачёта*.

Не смущайтесь, если преподаватель задаёт дополнительные вопросы с учётом вашей творческой активности на семинарах, отношения к лекциям и другим формам учебного процесса. *С увеличением количества пропущенных занятий повышается возможность получить от преподавателя дополнительные вопросы*.

Однако есть и приятные новости. У вас имеется возможность избежать дополнительных стрессовых нагрузок и получить зачёт «автоматом». Для этого активно работайте на семинарах и лекциях, не пропускайте занятия без уважительной причины. Требования к «автоматическому» зачёту преподаватель конкретизирует на первом семинарском занятии.

Рейтинговая система оценки знаний студентов

В соответствии с точным смыслом английского первоисточника под **рейтингом** понимается «накопленная оценка» или «оценка, учитывающая предысторию». Значение термина «рейтинг» раскрывается в «Большом словаре иностранных слов» (М., Центрполиграф, 2001):

1. Индивидуальный числовой показатель квалификационной оценки достижений спортсмена в каком-либо виде спорта.

2. Индивидуальный показатель оценки текущей популярности какого-либо лица, организации, группы.

Несмотря на то, что данное определение ничего не говорит об использовании термина в педагогической практике, оно выделяет несколько важных аспектов понятия. Во-первых, рейтинг – *числовой показатель*, и, следовательно, для его получения требуется определённая математическая обработка. Во-вторых, рейтинг *определяет место в классификационном списке*, а, значит, ранжирование неразрывно связано с процедурой определения рейтинга.

Важной особенностью рейтинга является достаточно высокая степень объективности метода. Чёткость и строгость, не оставляющая места для эмоций, предвзятости, снискали рейтингу как индивидуальному числовому показателю достижений человека заслуженную популярность в разных сферах его деятельности. Рейтинговая система может быть определена как особый тип проверки, при которой используются традиционные виды контроля (текущий, тематический, итоговый), традиционные его формы (проверка домашних заданий, коллоквиумы, тестирование, зачёты, экзамены, индивидуальные задания), традиционные способы (письменный устный, практический).

Отличительными свойствами рейтинговой системы являются следующие: непрерывный и тотальный характер проверки; проверка проводится по чётким правилам, заранее согласованным со студентами; по результатам проверки проводится ранжирование студентов путём присвоения каждому из них рейтинга; при определении рейтинга в большей степени, чем обычно, используются математические и статистические методы. По рейтинговой системе устанавливается четкая система учета выполнен-

ной каждым студентом работы. Этот учет должен вестись преподавателем и в любой момент может быть представлен студенту.

При работе по **модульно-рейтинговой системе** учебная дисциплина разделяется на крупные блоки (модули), каждый из которых содержит завершённые разделы изучаемого курса. Изучение курса идет поэтапно. В данном учебно-методическом комплексе весь учебный материал разделён на четыре блока. По завершении изучения каждого из них будет проведён контроль усвоения знаний. Кроме этого учитываются посещаемость, активность студентов в процессе практических занятий. Повышению рейтинга студента способствуют подготовка сообщений, выполнение творческих заданий, участие в научных конференциях.

Мы будем использовать вид рейтинга, который называется *делительным*⁹¹. Он представляет собой творческое развитие идеи среднего балла. Преподаватель в ходе контроля выставляет оценки за разные виды работ и, разделив их на общее количество оценок, получает итоговый рейтинговый балл. Такой балл привязан к обычной системе оценивания, дифференцирован и достаточно точно отражает уровень знаний. Поскольку заключительной операцией при подсчёте рейтингового балла в этом случае является деление, отсюда и название данной разновидности рейтинга. Для получения «автоматического» зачёта итоговый рейтинговый балл, вычисляемый как средний балл за все выполненные студентом виды работы, должен составить не менее 7.

⁹¹Золотухин Ю.П., Кряквина И.Б. Рейтинговая система: конструирование и практика применения // Высшая школа. – 2003. – № 6 – С. 13 – 15.

Особенности общения и поведения сотрудников в зависимости от типа акцентуации характера

Тип акцентуации	Особенности общения и поведения	Черты, привлекающие для собеседников	Черты, отталкивающие и способствующие конфликту	Ситуации, в которых возможен конфликт	Предпочитаемая деятельность
Гипертимический (гиперактивный)	Чрезмерно приподнятое настроение, всегда весел, разговорчив, очень энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюрам, не реагирует на замечания, игнорирует наказания, теряет грань дозволенного, отсутствует самокритичность. Необходимо сдержанно относиться к его необоснованному оптимизму и переоценке своих возможностей. Энергия подчас направляется на употребление спиртного, наркотиков, беспорядочную половую жизнь	Энергичность, жажда деятельности, инициативность, чувство нового, оптимизм	Легкомыслие, склонность к аморальным поступкам, несерьёзное отношение к обязанностям, раздражительность в кругу близких людей	Противопоказаны монотонность, одиночество, условия жёсткой дисциплины, постоянные нравования могут вызвать гнев	Работа, связанная с постоянным общением: организаторская деятельность, снабженец, служба сбыта, спорт, театр. Склонны к смене профессий, места работы.
Дистимичный	Постоянно сниженное настроение, грусть, замкнутость, немногословность, пессимистичность. Тяготеют шумным обществом, с сослуживцами близко не сходятся. В конфликты вступают редко, чаще являются в них пассивной стороной. Ценят тех, кто дружит с ними, склонен им подчиняться	Серьёзность, высокая нравственность, добросовестность, справедливость	Пассивность, пессимизм, грусть, замедленность мышления, «отрыв от коллектива»	Ситуации, требующие бурной деятельности, смена привычного образа противопказаны	Работа, не требующая широкого круга общения
Циклоидный	Общительность циклически меняется (высокая в период повышенного настроения и низкая в период подавленности)	В период подъёма настроения проявляют себя как люди с гипертимической акцентуацией, в период спада – как люди с дистимической. В период спада обострённо воспринимают неприятности			Интересы зависят от цикла настроения. Склонны к разочарованию в профессии, смене места работы

Эмотивный (эмоциональный)	Чрезмерная чувствительность, ранимость, глубоко переживаяют малейшие неприятности, излишне чувствительны к замечаниям, неудачам, поэтому у них чаще печальное настроение. Предпочитают узкий круг друзей и близких, которые понимают с полуслова. Редко вступают в конфликты, играют в них пассивную роль. Обиды не выплёскивают наружу.	Альтруизм, сострадание. Жалостливы, радуются чужим удачам. Исполнительны, с высоким чувством долга. Хорошие семьянины.	Крайняя чувствительность, слезливость. Могут провоцировать нападки невоспитанных или раздражительных людей.	Конфликты с близким человеком, смерть или болезнь родных воспринимается трагически. Противопоказаны несправедливость, хамство, пребывание в окружении грубых людей.	Сфера искусств, медицина, воспитание детей, уход за животными, растениями
Демонстративный	Выражено стремление находиться в центре внимания и добиваться своих целей любой ценой: слёзы, обморок, скандалы, болезни, хвастовство, наряды, необычные увлечения, ложь.	Обходительность, упорство, целенаправленность, актёрское дарование, способность увлечь других, неординарность.	Эгоизм, необузданность поступков, лживость, хвастливость, отлынивание от работы, склонность «заблевать» в самые ответственные, трудные моменты. Склонность к интригам, самоуверенности и высоким притязаниям. Провоцируя конфликты, при этом активно защищаются.	Ситуации ущемления интересов, недооценка заслуг, низвержение с «пьедестала» вызывают истерические реакции. Замкнутый круг общения, однообразная работа действуют угнетающе.	Работа с постоянно меняющимися кратковременными контактами.
Возбудимый	Повышенная раздражительность, несдержанность, агрессивность, угрюмость, «занудливость», но, как маскировка, возможны лстивость и услужливость. Склонность к хамству и нецензурной брани или молчаливости, замедленности в беседе. Активно и часто конфликтуют, не избегают ссор с начальством, неуживчивы в коллективе, а в семье деспотичны и жестоки.	Вне приступов гнева – добросовестность, аккуратность, любовь к детям	Раздражительность, вспыльчивость, неадекватные вспышки гнева и ярости с рукоприкладством, жестокость, ослабленный контроль над влечениями.	Склонность к конфликтам по незначительным поводам, к невротическим срывам, правонарушениям, асоциальным поступкам, аморальному поведению, злоупотреблению алкоголем	Физический труд, атлетические виды спорта. Из-за неуживчивости часто меняют место работы. Необходимо развивать выдержку, самоконтроль

Застревающий	«Застревает» на своих чувствах, мыслях, не может забыть обиду, «сводит счёты». Служебная и бытовая несговорчивость, склонность к затяжным склокам, в конфликтах чаще бывают активной стороной, чётко определён круг врагов и друзей. Проявляют властолюбие	Стремление добиться высоких показателей в любом деле, проявление высоких требований к себе, жажда справедливости, принципиальность, крепкие устойчивые взгляды	Обидчивость, подозрительность, мстительность, честолюбие, самонадеянность, ревнивость, раздутое до фанатизма чувство справедливости.	Задетое самолюбие, несправедливая обида, препятствие к достижению честолюбивых целей, ситуация ревности.	Работа, дающая ощущение независимости и возможность проявить себя. Необходимо развивать гибкость, даже забывчивость.
Педантичный	Выраженная занудливость в виде «переживания» подробностей, на службе способны замучить посетителей формальными требованиями, изнуряют домашних чрезмерной аккуратностью.	Добросовестность, аккуратность, серьёзность, надёжность в делах и чувствах, ровное настроение	Формализм, «крючковаторство», «занудливость», стремление переложить принятие важного решения на других	Ситуации личной ответственности за важное дело, недооценка заслуг, склонность к навязчивости	Профессии, не связанные с большой ответственностью, предпочитают «бумажную» работу. Не склонны менять место работы.
Тревожный (психастенический)	Пониженный фон настроения, опасения за себя, близких, робость, неуверенность в себе, крайняя нерешительность. Долго переживают неудачу, сомневаются в своих действиях. Редко вступают в конфликты, играют в них пассивную роль.	Дружелюбие, самокритичность, исполнительность.	Боязливость, мнительность, вследствие беззащитности служат подчас мишенью для шуток, «козлами отпущения».	Противопоказаны ситуации страха, угрозы, наказания, нажим подчас мишенью для шуток, несправедливых обвинений	Нельзя быть руководителем, принимать ответственные решения. Будут бесконечно взвешивать, переживать, а решения принять не смогут
Экзальтированный (лабильный)	Очень изменчивое настроение, эмоции ярко выражены, повышенная отвлекаемость на внешние события, словоохотливость, влюбчивость	Альтруизм, чувство сострадания, художественный вкус, артистическое дарование, яркость чувств, привязаны к друзьям.	Чрезмерная впечатлительность, патетичность, паникёрство, подверженность отчаянию.	Неудачи, горестные события воспринимают трагически.	Сфера искусств, художественные виды спорта. Профессии, связанные с близостью к природе.

Интровертированный (шизоидный, аутистический)	Малая общительность, замкнут, в стороне от всех, общение по необходимости, погружён в себя, о себе ничего не рассказывает, свои переживания не раскрывает, хотя свойственна повышенная ранимость. Сдержанно холодно относится к другим людям, даже близким. Поведение, логика часто непонятны для окружающих. Любят одиночество. В конфликты вступают редко – при попытке вторгнуться в их внутренний мир. Переборчивость в выборе супруга, поиск идеала. Эмоциональная холодность и слабая привязанность к близким.	Сдержанность, степенность, обдуманность поступков, наличие твёрдых убеждений, принципиальность.	Упорное отстаивание своих нереальных взглядов. На всё имеет свою точку зрения, часто резко отличающуюся от мнения большинства.	Противопоказаны лишние «хобби», любимой работы. Навязчивость, бесцеремонность, грубость окружающих усиливают замкнутость.	Работа, не требующая широкого круга общения, интерес к теоретическим наукам, философским размышлениям, коллекционированию, шахматам, музыке, фантастике
Экстравертированный (конформный)	Высокая общительность, словоохотливость до болтливости, своего мнения не имеет, очень несамостоятелен, стремится быть «как все», неорганизован, предпочитает подчиняться. Приказы начальства принимает без раздумий. В обществе, с друзьями, в семье уступает лидерство другому	Готовность выслушивать «исповедь» другого, исполнительность	Подверженность чужому влиянию, необдуманность поступков, легковерие, страсть к развлечениям	Противопоказаны ситуация вынужденного одиночества, бесконтрольность и нерегламентированность жизни.	Легкая приспособляемость к новой работе. Когда задачи и правила чётко определены, могут быть хорошими исполнителями.

Учебное издание

АНДРЕЕВА Ирина Николаевна

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС
для студентов специальности 1-26 02 02
«Менеджмент»

Редактор *Г.А. Тарасова*
Дизайн обложки *И.С. Васильевой*

Подписано в печать 30.11.07. Формат 60x84 1/16. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. 13,23. Уч.-изд. л. 12,61. Тираж 95. Заказ 1871.

Издатель и полиграфическое исполнение:
Учреждение образования «Полоцкий государственный университет»

ЛИ № 02330/0133020 от 30.04.2004 ЛП № 02330/0133128 от 27.05.2004

211440 г. Новополоцк, ул. Блохина, 29