

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Оренбургский государственный университет»

# **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано Ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по программам высшего образования по направлению подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование

Оренбург  
2015

УДК 159.9:015.32 (075.8)

ББК 88.566я73

П86

**Рецензент – кандидат психологических наук, доцент И.М.Рюмина**

**Авторы: О. С. Карымова, И.С. Якиманская, А.М. Молокостова,  
Т.В. Бендас**

П86 Психология управления в организации: учебно-методическое пособие/ О. С. Карымова, И. С. Якиманская, А. М. Молокостова, Т.В. Бендас. — Оренбург: ОГУ, 2015. — 285 с.

**ISBN 978-5-7410-1341-0**

Учебно-методическое пособие представляет собой компактный, информативный курс по психологии в управлении. Раскрыт основной теоретический материал по определению понятий, связанных с общением, механизмы и закономерности психологии в различных сферах управления. Представлена информация о лидерстве и руководстве, принятии решения, общие вопросы. Материал иллюстрирован вставками из первоисточников, справочной литературы.

УДК 159.9:015.32 (075.8)

ББК 88.566я73

**ISBN 978-5-7410-1341-0**

© Карымова О. С.,  
Якиманская И. С.,  
Молокостова А. М.,  
Бендас Т.В. 2015  
© ОГУ, 2015

## Содержание

Введение.....	5
Глава 1 Психология управления: теоретические основы.....	5
§ 1 Вопросы для самоконтроля.....	66
§ 2 Тест.....	67
§ 3 Темы для самостоятельного исследования.....	69
§ 4 Список литературы.....	69
Глава 2 Психология принятия управленческих решений.....	70
§ 1 Вопросы для самоконтроля.....	114
§ 2 Тест.....	115
§ 3 Темы для самостоятельного исследования.....	123
§ 4 Список литературы.....	123
Глава 3 Социально – психологические процессы в организации.....	125
§ 1 Организация как социальная группа.....	125
§ 2 Организационное развитие.....	132
§ 3 Команда и коллектив.....	137
§ 4 Власть и влияние в организации.....	145
§ 5 Организационные конфликты.....	151
§ 6 Вопросы для самоконтроля.....	166
§ 7 Тест.....	166
§ 8 Темы для самостоятельного исследования.....	169
§ 9 Список литературы.....	170
Глава 4 Руководство и лидерство.....	170
§ 1 Лидерство и его виды.....	170
§ 2 Руководство и управленческая деятельность.....	177
§ 3 Лидерство и менеджмент в организационной психологии.....	182
§ 4 Психологические особенности и навыки эффективного руководителя.....	194
§ 5 Стресс в деятельности руководителя.....	201
§ 6 Психическое здоровье и психологическая безопасность среды.....	216

§ 7 Вопросы для самоконтроля .....	220
§ 8 Тест .....	221
§ 9 Темы для самостоятельного исследования.....	223
§ 10 Список литературы .....	224
Глава 5 Подбор и оценка персонала .....	224
§ 1 Подбор персонала, источники и методы.....	224
§ 2 Понятие о профессиональных способностях и профессионально важных качествах .....	230
§ 3 Формирование диагностической программы психологического обследования.....	237
§ 4 Оценка и аттестация персонала .....	249
§ 5 Вопросы для самоконтроля .....	255
§ 6 Тест .....	255
§ 7 Темы для самостоятельного исследования.....	258
§ 8 Список литературы .....	258
§ 9 Итоговый тест контроля качества усвоения знаний.....	259
Список использованных источников....	282

## Введение

Пособие «Психология управления в организации» представляет собой компактно - изложенный материал в рамках отрасли социальной психологии, психология управления. Представленный материал позволит получить представление о психологии управления, об социально-психологических особенностях организаций, о структуре организации, функциях лидера и урегулировании конфликтов в организации.

Пособие иллюстрировано вставками-документами из первоисточников, справочной литературы. Так же представлены методические разделы с вопросами к главам и итоговым тестом по всему материалу.

Глава 1 - разработаны Карымовой О. С.; глава 2 - разработана Якиманской И. С., главы 3,4, 5 – разработаны Молокостовой А. М., § 3 в главе 4– разработан Бендас Т.В.

Алгоритм работы с главами учебника

Прочтение теории

Повтор теории и изучение дополнительного материала

Повтор теории

Самостоятельное чтение литературы

Работа по темам для самостоятельного исследования

Заполнение проверочного теста по разделу

При неудаче по тесту повтор теории раздела

### Глава 1 Психология управления: теоретические основы

Психология управления как самостоятельная отрасль сформировалась в недрах социальной психологии в XIX в. В процессе становления прошла несколько этапов, а конкретно, научные школы управленческой деятельности,

возникшие в разные периоды и с разными целями, способствовали определению психологии управления как самостоятельному направлению.

**1 школа** – «Школа научной организации труда» (Ф.Тейлор, П.И. Корженцев, А.К. Гостев и др.) Они сделали акцент на психофизиологическом обеспечении производственного процесса, а именно:

- научно-обоснованный отбор рабочих;
- снижение производственного утомления и монотонности;
- создание психологически обоснованных конструкций, машин и т.д.;
- рационализация труда и отдыха.

Ф. Тейлор особое внимание уделил организации трудовой мотивации у сотрудников, поставил вопрос о стимулировании и поощрении работников.

## **Документ 1**

*Теория Ф. Тейлора. В 1911 г. вышла в свет книга американского инженера и предпринимателя Фредерика Тейлора «Принципы научного управления». Она ознаменовала собой появление школы научной организации труда (по имени автора ее стали называть «тейлоризм»). Ф.Тейлор поставил задачу создать систему повышения производительности труда за счет интенсификации. Он описал особенности трудовых процессов на некоторых предприятиях и пришел к выводу, что главная причина низкой производительности – несовершенная система стимулирования рабочих. Поэтому он разработал систему побудительных факторов – материальных стимулов. Основным из них Тейлор считал награду. Именно награда, по его мнению, представляет тот принцип, которым следует овладеть всякому руководителю. «Награда, для того, чтобы она оказывала надлежащий эффект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы» [Тейлор, 1925].*

*Для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды Тейлор предложил «прогрессивную» систему оплаты труда. Однако под наградой он понимал не только денежное вознаграждение. Он говорил, что уступки – тоже награда, поэтому советовал идти на уступки рабочим. Также наградой он считал бани, столовые, читальни, вечерние курсы, детские сады и т. п. Тейлор доказал, что если ввести соответствующие усовершенствования и заинтересовать рабочего, то он сделает за то же время в 3–4 раза больше. Иногда он предлагал оригинальные способы стимулирования. Так, на одной фабрике, где работало много женщин, в большую комнату-мастерскую поселили кота, который стал любимцем работниц. Во время перерыва они играли с котом, это поднимало их настроение, и после перерыва они работали энергичнее.*

[ <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D2%FD%E9%EB%EE%F0%E8%E7%EC> ].

Последователем Ф. Тейлора являлся также инженер Фрэнк Гилберт. Он изучал трудовые движения, систематизировал их и упрощал, что приводило к увеличению производительности труда. Особым вкладом Гилберта было выделение личностных переменных в трудовом процессе, которые рекомендовал учитывать: удовлетворенность трудом, стремление больше заработать, привычки, темперамент, образ жизни и др.

В России в рамках данной школы, значительный вклад внес в А.К. Гостев (1882 - 1941), основавший в 1921г. Центральный институт труда. В своей книге «Как надо работать» писал, что поскольку человек проводит на работе лучшую часть своей жизни необходимо уделять внимание условиям труда и рабочему месту.

П. И. Корженцев (1881 - 1990), в своих работах писал, что самое главное в жизни приучать себя работать добросовестно, продуктивно, творчески проявляя инициативу в деле, улучшения результатов труда, а не быть простым исполнителем воли начальника.

Основное внимание уделялось содержанию работы. В школе научной организации труда был поставлен вопрос об отделении функций управления – планирования, контроля – от собственно исполнительской функции.

Таким образом, данная школа способствовала появлению таких отраслей как психология труда, инженерная психология, эргономика и т.д. Все эти направления исследуют связь психофизиологических свойств человека и условий труда, рабочего места.

**2 школа** – «Административная школа», или школа классического менеджмента (основатель Анри Файоль, французский инженер).

Расцвет этого подхода происходил в 1920–1950-е годы. Основные акценты данной школы:

- на оптимизации управленческого воздействия на персонал;
- на усовершенствовании административных методов управления;
- на способах укрепления авторитета руководителя;
- на подчинении работников;
- на порядок и трудовую дисциплину;
- разработана последовательная система принципов учета закономерностей человеческого фактора в управлении и приспособление их к деятельности высшего управленческого звена.

В рамках данной школы внимание уделялось административным методам управления и официальным отношениям, игнорировались социально-психологические методы и влияние неформальных отношений на результат.

## Документ 2

*Анри Файоль. Анри Файоль, являясь «отцом менеджмента», первым в понятие «управление» включил шесть функций:*

- производственную (техническую);
- коммерческую;



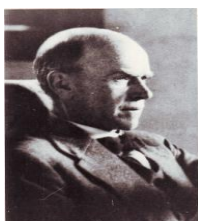
- финансовую;
- защитную (защита собственности и личности);
- бухгалтерскую;
- административную.

Он исследовал содержание и соотношение этих функций у руководителей разного уровня и определил совокупность качеств и знаний, необходимых для управленцев разного уровня. Эти качества можно свести к шести группам: физические качества, умственные качества, нравственные качества, общее развитие, специальные знания, опыт. В своей книге «Основы менеджмента» он предложил 14 принципов управления: разделение труда, власть, дисциплина, единство руководства, единство действий, подчинение личных интересов общим, вознаграждение, централизация, иерархия подчинения, порядок, правопорядок (справедливость), стабильность персонала на предприятии, инициатива, корпоративный дух предприятия (единение персонала). В этих принципах прослеживается идеология построения жесткой централизованной иерархической организации, в которой персонал должен проявлять инициативу и разделять цели руководства.

**3 школа** - «Школа человеческих отношений» возникает как альтернатива административному подходу. Школа человеческих отношений сформировалась как реакция на недооценку человеческого фактора как основного элемента эффективности деятельности (Джордж Элтон Мэйо, М. Фоллетт).

Значительный вклад в развитие науки внёс американский социолог и психолог Джордж Мэйо.

### Документ 3



Джордж Элтон Мэйо (1880—1949) - американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, один из

*основоположников американской индустриальной социологии и доктрины "человеческих отношений". Руководил рядом исследовательских проектов и экспериментов, в том числе и Хоторнским. Основал движение "за развитие человеческих отношений" и является одним из основоположников школы человеческих отношений.*

*Элтон Мэйо родился 26 декабря 1880 года в Аделаиде, Южная Австралия, и был вторым ребенком в семье уважаемых колонистов. Ожидалось, что он пойдет по стопам своего деда и выберет профессию врача. Но он не проявил себя в университете и был послан в Великобританию. Там, в Шотландии, он продолжил изучать медицину и психопатологию. Большое влияние на формирование его взглядов оказали идеи Дюркгейма и Фрейда. Потом Мэйо вернулся в Австралию, чтобы работать в Аделаиде. Уже тогда он публиковал материалы, посвященные менеджменту, но там его взгляды на управление были непопулярны. Мэйо возобновил свое обучение в университете и специализировался на изучении этики и логики.*

*Кроме того, его называли самым блестящим студентом философа сэра Уильяма Митчелла. Академическая карьера Элтона Мэйо в Австралии была успешной. В 1911—1921 Мэйо преподаватель логики, психологии и этики, а затем профессор философии и психологии в Квинслендском университете (Брисбейн, Австралия). Вскоре он поехал в командировку в Великобританию, но по устному соглашению остался в США, где работал над рядом проектов. Когда его университет отказался возобновить командировку, он остался в США без средств. Тогда в течение шести месяцев он получал финансовую поддержку от Джона Д. Рокфеллера, и в 1923 поступил в Школу финансов и коммерции при Пенсильванском университете.*

*В 1926 Мэйо получил должность адъюнкт-профессора и руководителя отделения производственных исследований Гарвардского университета. Значительный вклад в развитие социологии управления и индустриальной социологии внесли знаменитые Хоторнские эксперименты Мэйо в компании "Вестерн Электрик" близ Чикаго (1927—1932 гг.).*

*Первоначальная ориентация Хотторнского эксперимента исходила из теорий научного управления того времени. Группа антропологов, в которую входил и Дж. Хоманс, Э. Мейо, Уорнер, Фриц Ротлисбергер, Вильям Диксон и другие, исследовали влияние объективных факторов (освещение, оплата, перерывы) на производительность труда, в пригороде Чикаго, Хотторне (Hawthorne). Руководство компании Вестерн Элекрикс (тогда там был телефонный завод) было проникнуто идеями Файоля и Тейлора о возможностях научного менеджмента, поэтому учёным предоставили полный доступ и создали все условия для изучения процесса производства. На первой стадии эксперимента учёные обнаружили, что улучшение условий освещения резко увеличивает производительность труда, но и ухудшение условий освещения также привело к улучшению производительности труда! На второй стадии исследования учёные обнаружили, что с течением времени производительность возвращалась на прежний уровень, причём начинали играть роль уже не факторы физической среды, но социальной, то есть ориентация на групповые нормы (например, не делать больше чем может сделать сосед по конвейеру и т.п.). В итоге, первоначальный рост производительности труда объяснили также социальными факторами: интересом к процессу работы и работникам со стороны руководства.*

*Открытый в ходе Хотторнских исследований, Хотторнский эффект заключался в том, что социально-психологические факторы оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна. Хотторнские исследования стали отправной точкой методологической революции в исследовании работы, метода квазиэкспериментов в целом, послужили началом "школы человеческих отношений" в менеджменте.*

*Изучая влияние различных факторов (условия и организация труда, заработная плата, межличностные отношения, стиль руководства и др.) на повышение производительности труда на промышленном предприятии, Мэйо доказал особую роль человеческого и группового фактора. Обобщение*

эмпирических данных привело его к созданию социальной философии менеджмента. В 1947 переехал в Великобританию, где продолжил научную деятельность. Умер Элтон Мэйо в Гилдфорде, Великобритания, 1 сентября 1949.

Элтону Мэйо можно поставить в заслугу достижение двух важных результатов. Во-первых, он всячески стремился подчеркнуть, что менеджеры обязательно должны принимать во внимание человеческие и социальные аспекты ситуации на рабочем месте, а не просто заниматься технической организацией производственного процесса. В 1920-1930-х гг. подобных воззрений придерживался не только Мэйо, но именно ему удалось в ходе хоуторнских экспериментов связать добиться того, что его идеи легли в основу крупномасштабного исследовательского проекта, который, по-видимому, обеспечил научное подтверждение их обоснованности.

Во-вторых, Элтон Мэйо продемонстрировал выгоды возможности проведения долгосрочных исследований на рабочем месте. В отличие от многих других ученых, Элтону Мэйо удалось убедить руководство компании *Western Electric* расширить исследовательские программы, не ожидая получения немедленных выгод и не опасаясь того, что эксперименты открыто продемонстрируют недостатки в организации труда. Э. Мэйо и специалисты из *Western Electric* разработали новый подход к исследованиям на рабочем месте, который затем активно использовался многими другими учеными. Эксперименты Элтона Мэйо в Хоуторне подтолкнули менеджеров и специалистов по социальным наукам к активному поиску новых способов практического применения их многообразных результатов.

Режим доступа: [http://www.peoples.ru/science/sociologist/elton\\_mayo/index1.html](http://www.peoples.ru/science/sociologist/elton_mayo/index1.html)

Проведя ряд исследований, направленных на выявление влияний неформальных взаимоотношений на производство, положил начало психологизации процесса управления. Основные положения данной школы заключаются в следующем:

1) важными факторами повышения трудовой активности является не

только организационно – технические, но и такие психологические факторы, как мысли, чувства, настроение работника;

2) в формировании этих психологических факторов значительную роль играют психологические явления, относящиеся к сфере подсознание, инстинктов и смутных влечений, которые так же нудно учитывать в управленческой активности;

3) сознание и подсознание человека являются не только продуктом его индивидуальной психики, но и взаимоотношениями с другими людьми, влияние групповой нормативной психологией и морально – психологической атмосферой, существующей в организации.

Таким образом, в рамках данной школы, особое место уделяется социально-психологическим методам управления, а именно управление качеством производства через создание качества трудовых отношений.

Сделан акцент на потребностях работника, что впоследствии легло в основу усовершенствования процессов мотивации и стимулирования работников.

Данная школа способствует обозначению психологии управления как отрасли, целью которой является исследование и психологическое сопровождение деятельности менеджера, управленца.

Следует отметить, что в отечественной литературе психология управления и психология менеджмента синонимичные понятия.

Управление (менеджмент) – процесс приведения людей к нужным для организации результатам; система действий, позволяющих приводить людей к желаемым результатам.

Данное определение ставит ряд вопросов: что такое организация; как привести людей к нужным результатам; кто должен приводить людей к результатам.

Понятие «**организация**» имеет два основных значения:

1. Структура, в рамках которой проводятся определенные мероприятия для достижения определенных значимых целей.

2. Одна из функций управления.

Основные характеристики организации

#### **Документ 4**

**Основные характеристики организации включают в себя 4 составляющих:**

- 1) наличие границ;
- 2) структурированность;
- 3) синергетический эффект;
- 4) систем целей.

1. *Наличие границ.* Под границами подразумевается точки соприкосновения организации с внешней средой. У определенных организаций границы жестко фиксированы (например, граница военного городка или граница государства) У других организаций границы размыты. Например, граница профсоюза, партии.

2. *Структурированность.* Всякая организация представляет собою систему и состоит из элементов. В качестве таких элементов могут быть названы бригады, отделы, роты, министерства и т.п.

Главным структурным элементом организации является коллектив (или социальная составляющая организации). Кроме коллектива обязательными составными элементами любой организации являются:

- материально-техническая составляющая;
- документальная составляющая;
- финансовая составляющая;
- нормативная составляющая.

Всякой организации свойственно наличие системы управления.

Для любой организации характерна иерархичность ее построения.

3. *Синергетический эффект.* Под синергетическим эффектом имеется в виду результат взаимодействия людей, входящих в организацию. Синергетический эффект может быть положительным либо

*отрицательным. Под положительным синергетическим эффектом имеется в виду такой результат взаимодействия, когда возможности организации больше суммы индивидуальных возможностей членов организации.*

*Под отрицательным синергетическим эффектом имеется в виду такой результат взаимодействия, когда возможности организации меньше суммы индивидуальных возможностей членов организации. Причины синергетического эффекта могут быть объективными и субъективными.*

*Положительный синергетический эффект является следствием взаимопонимания, поддержки, доверия между членами коллектива, высокого профессионализма руководителей и подчиненных. Отрицательный синергетический эффект является следствием конфликтов, несогласованности, непрофессионализма работников. Любая организация стремится к максимально высокому уровню положительного синергетического эффекта.*

*4. Система целей. Во всякой организации можно выделить следующие группы целей:*

- индивидуальные цели (например, получение заработной платы);*
- общеорганизационные цели (производство и реализация автомобилей);*
- общественные цели (удовлетворение потребностей населения).*

*Желательно, чтобы группы целей дополняли друг друга, были согласованы. Согласованность целей означает, что достижение одной группы целей создает условия для достижения другой группы целей.*

*В реальной действительности группы целей могут противоречить друг другу. Примером этого может быть доминирование (преобладание) одних групп целей над другими. Достаточно часто общеорганизационные цели доминируют над общественными целями (примером этому могут служить предприятия, вывозящие за рубеж природные ресурсы и не вкладывающие получаемые финансовые средства в отечественную экономическую систему).*

*Распространенной является ситуация, когда общественная группа целей доминирует над общеорганизационной и индивидуальной группами целей.*

*В процессе управленческой деятельности основные признаки организации должны быть в поле внимания руководителя.*

*Организация обладает следующими общими признаками:*

*1. Определение ее характера кадрами и менеджером; объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно.*

*2. Сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера. Незапланированные действия предполагают установление ответственности в менеджменте.*

*3. Определенная, зависящая от процесса гибкость, что обеспечивает функционирование системы в изменяющихся условиях.*

*4. Единство рабочих процессов и процессов управления, как результата разумного разделения труда.*

*Основными законами рациональной организации выступают:*

*- упорядочение задач в соответствии с важнейшими точками процесса;*  
*- приведение управленческих задач в соответствии с принципами компетентности и ответственности (согласование компетентности и ответственности, согласование «поля решения» и доступной информации, способность компетентных функциональных единиц принять к решению новые задачи);*

*- обязательное распределение ответственности; короткие пути управления;*

*- баланс стабильности и гибкости;*

*- способность к целеориентированной самоорганизации и активности;*

*- желательность стабильности циклически повторяемых действий.*

*Таким образом, можно сделать вывод, что организация – это единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред.*



Для того чтобы группа могла называться организацией, необходимо выполнение нескольких обязательных требований. К ним относятся:

1. Наличие по меньшей мере двух людей, которые считают себя членами этой группы.

2. Иерархичность в структуре группы.

3. Наличие хотя бы одной цели как конечного состояния или результата, которую принимают как общую для всех члены этой группы. При этом цель должна быть социально-одобряемая или принимаемая обществом. Если, цели направлены на разрушение общества, преступные замыслы, то такая группа является группировкой.

4. Существование членов группы, которые сознательно и намеренно работают сообща для достижения значимой для них всех цели.

5. Наличие правил, четко установленных и регламентированных (Устав, Кодекс и т.д.); наличие официальной регистрации и постановки на налоговый учет.

В рамках организации могут быть коллективы, группа людей одной профессии.

## **Документ 5**

### ***Понятие трудового коллектива***

*Трудовой коллектив – группа людей, объединенных одной трудовой и профессиональной деятельностью, местом работы или принадлежностью к одному предприятию, учреждению, организации. От состава коллектива зависит трудовой процесс, статусные характеристики группы в целом, условия труда (как психологические, так и профессиональные). Трудовой коллектив устанавливает внутригрупповые нормы, ценности и продуцирует определенную культуру.*

*Под трудовым коллективом понимается профессиональная группа людей, работающих на одном предприятии или в организации. Коллектив состоит из всего штатного состава организации и включает как управленческий состав, так и рядовых сотрудников. Коллектив подразделяется на небольшие коллективы внутри предприятия – коллективы отделений, подразделений и т. д. Формирование комфортных психологических условий и привязанности к предприятию зависит от того, насколько коллектив сплочен и не противодействуют ли друг другу малые коллективы. Корпоративность в коллективе является одним из важнейших условий успешного функционирования предприятия.*

*Трудовой коллектив выполняет две основные взаимосвязанные между собой функции: экономическую и социальную.*

*Экономическая функция заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность в организации, в результате которой создаются ценности. Экономическая функция является ведущей функцией в трудовом коллективе.*

*Социальная функция направлена на то, чтобы удовлетворить социальные потребности всех членов трудового коллектива, которые выражаются в возможности трудиться, получать материальное благо, признании себя среди коллег, самореализации, использовании своего права на отдых и отпуск, образовании, пользовании культурными ценностями и многим другим.*

### ***Психологические особенности трудовой деятельности***

*В практической трудовой деятельности человек проходит несколько психологических этапов: профессиональный выбор, профессиональная адаптация и самоидентификация, формирование собственного пространства на рабочем месте, налаживание отношений с коллективом и другие. Каждый период имеет свои особенности, и задача организационного психолога – снизить негативные моменты в трудовой деятельности каждого индивида, мотивировать и заинтересовать трудом, сформировать положительные*

*аттитюды в отношении к процессу труда и организации в целом. Приходя на предприятие, человек начинает формировать свой собственный круг общения, корректировать психологические установки по отношению к коллективу, исходя из опыта общения с членами коллектива, формирует собственное мнение и отношение к организации. Адаптируясь, сотрудник входит в определенный режим, и основной психологической проблемой в устоявшемся коллективе являются производственные конфликты, от решения которых зависит качество труда, психологическое состояние работников, особенности трудовой деятельности. Под особенностями трудовой деятельности подразумеваются не только конфликт и адаптация, но и мотивация труда и формирование профессиональной идентификации и корпоративности. Во многом эти процессы зависят от условий труда, состава коллектива, личностных особенностей работника.*

### ***Характер труда человека***

*Существует несколько критериев, влияющих на понимание необходимости трудовой деятельности работником, которые характеризуют трудовые процессы на производстве:*

- целенаправленный характер работы;*
- соответствие работы субъективным требованиям и потребностям работника;*
- осязаемый результат работы;*
- надежное подкрепление (материальное, моральное, психологическое);*
- оптимальная нагрузка, сложность и интенсивность труда;*
- завершенность работы.*

Организация – это всегда иерархичная структура, во главе которой стоит руководитель, менеджер, деятельность которого направлена на достижение результата. Достижение цели организации возможно при управлении деятельностью работников. Можно выделить основные функции управления:

1. *Планирование.* Здесь конструируется желаемый образ цели,

результата.

2. *Постановка конкретных задач*, в соответствии цели. Здесь распределяются задачи, определяются сроки, назначаются ответственные за каждую задачу.

3. *Мотивация*, как процесс побуждения работника к желаемому результату.

4. *Контроль*, как оценка деятельности, поведения и результата деятельности работника. Здесь важны критерии оценки, которые известны всем участникам процесса. Наличие четких критериев позволяет оценить полученный результат с прогнозируемым, планируемым.

5. *Обучение*. Эту функцию выделяет гораздо реже, чем предыдущие. Однако достаточно важно в процессе управления выделять тех работников, которые нуждаются в дополнительной квалификации, для успешного достижения целей организации.

## **Документ 6**

### ***Сущность управленческой деятельности и основные подходы к ее исследованию***

*Среди всего многообразия проблем теории и практики управления главное место, безусловно, принадлежит комплексу вопросов, связанных с содержанием управленческой деятельности, с индивидуальной деятельностью руководителя. Подобно тому, как руководитель играет центральную и наиболее важную роль в любой организационной системе, так и изучение этой деятельности объективно выступает главной проблемой теории управления. От правильного, полного понимания сущности и содержания управленческой деятельности во многом зависит решение всех иных управленческих проблем, формирование адекватного общего представления о «науке управления». Поэтому основная цель данной главы состоит в том, чтобы*

*охарактеризовать сущность и психологическое содержание управленческой деятельности, а также определить закономерности ее взаимодействия с главными компонентами функционирования организации. Это равнозначно задаче определения предмета психологии управленческой деятельности и его взаимосвязей с другими предметами изучения.*

*Чтобы составить правильное и полное представление об этом предмете, следует учитывать основные трудности психологического изучения деятельности руководителя, сложности выделения деятельностной проблематики из общеорганизационной. Основные из них состоят в следующем.*

*Во-первых, деятельность руководителя объективно и неразрывно связана со всеми иными аспектами функционирования организации. Следовательно, проблема управленческой деятельности также органично вплетена во все иные управленческие и организационные проблемы и вне их не может быть адекватно решена. Изучение управленческой деятельности выступает специфическим аспектом при рассмотрении всех существующих проблем управления. С одной стороны, это позитивно, так как создает «широкий фронт» для изучения управленческой деятельности, но с другой — гораздо ощутимее негативные последствия этого. Они проявляются в неопределенности предмета и сферы изучения психологии управленческой деятельности, в ее «размытости» по иным разделам теории управления.*

*Во-вторых, проблема управленческой деятельности принадлежит к категории междисциплинарных научных проблем, т.е. является предметом исследования в целом комплексе дисциплин. В качестве таковой она и разрабатывалась, но при этом явно доминировали внепсихологические ее аспекты: организационный, социологический, экономический, инженерный, социотехнический и др.*

*В-третьих, психологическое изучение управленческой деятельности наиболее затруднительно в научном плане, поскольку здесь предметом исследования является такая трудноуловимая, «неосязаемая» сфера, как*

*психическая реальность. Закономерно поэтому, что в гораздо большей степени, чем она, раскрыты и изучены внешние проявления управленческой деятельности, а не ее внутреннее содержание. Тем не менее анализ внешней картины управленческой деятельности хотя и является объективно необходимым этапом и условием ее познания, еще недостаточен для ее глубокого и всестороннего раскрытия. Отсюда вытекает фундаментальный принцип познания управленческой деятельности — требование сочетания анализа ее внешнего — объективированного содержания — и ее внутреннего — имплицитного содержания. Данный принцип является основополагающим для психологии деятельности; поэтому он положен и в основу структуры данной книги: первый ее раздел посвящен преимущественно внешнему содержанию управленческой деятельности, а второй — ее внутреннему, имплицитно-психологическому содержанию. И лишь синтез этих двух планов познания может обеспечить полное представление о всем многообразии изучаемого предмета — управленческой деятельности.*

*Как же преодолеваются эти трудности и что составляет предмет психологии управленческой деятельности? Почему вообще можно говорить об «управленческой деятельности» как особом типе деятельности, несмотря на огромные различия в ее конкретных видах и формах?*

*Для того чтобы дать ответ на эти принципиальные вопросы, необходимо обратиться к понятию деятельности как общенаучной категории и к тем представлениям, которые сложились к настоящему времени в одной из основных областей психологии — в психологии деятельности.*

*Понятие деятельности имеет статус общенаучной категории. Она изучается во многих науках: социологии, экономике, инженерных дисциплинах, философии, физиологии, психологии и др. В своем предельно общем виде она определяется как индивидуальная форма существования общественных отношений и характеризует способ включения личности в существующую структуру общественного разделения труда. Это общее — философское — определение специфическим образом конкретизируется в каждой из наук,*

*изучающих деятельность, а необходимость синтеза получаемых в них знаний обозначается как принцип комплексности в изучении деятельности. Ключевую роль в комплексном, междисциплинарном изучении деятельности играет психология.*

*Деятельность определяется как форма активного отношения субъекта к действительности, направленного на достижение сознательно поставленных целей и связанного с созданием общественно значимых ценностей и освоением общественного опыта. Предметом психологического изучения деятельности выступают психологические компоненты, которые побуждают, направляют и регулируют трудовую активность субъекта и реализуют ее в исполнительских действиях, а также свойства личности, через которые эта активность реализуется. Основными психологическими свойствами деятельности являются активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность ее строения. В основе деятельности всегда лежит какой-либо мотив (или несколько мотивов).*

*Деятельность предполагает два основных плана характеристики — внешний (предметно-действенный) и внутренний (психологический). Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности. Предмет труда — совокупность вещей, процессов, явлений, с которыми субъект в процессе работы должен мысленно или практически оперировать. Средства труда — совокупность орудий, способных усилить возможности человека распознавать особенности предмета труда и воздействовать на него. Условия труда — система социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности. Внутренняя характеристика деятельности предполагает описание процессов и механизмов ее психической регуляции, ее структуры и содержания, операционных средств ее реализации.*

*Основными структурными компонентами деятельности являются такие психологические образования, как цель, мотивация, информационная основа, принятие решения, план, программа, индивидуально-психологические*

свойства субъекта, психические процессы (когнитивные, эмоциональные, волевые), а также механизмы контроля, коррекции, произвольной регуляции и др. Основными средствами реализации деятельности являются действия и операции, где действие - это основная единица строения деятельности, представляющая собой произвольную, преднамеренную активность, направленную на достижение осознаваемой цели. Операции — автоматизированные и неосознаваемые элементы действий, выступающие как способы выполнения и определяемые условиями деятельности. Наличие у деятельности постоянной, стабильной структуры основных компонентов и средств реализации деятельности считается ее важнейшей психологической особенностью и обозначается понятием инвариантной структуры деятельности. Она, однако, может претерпевать довольно существенные изменения в связи с различиями в видах и формах самой деятельности, с различиями в условиях ее реализации и внешних требований к ней. В силу этого в психологии существуют многочисленные классификации видов деятельности, различающиеся по используемым в них основаниям.

Так, виды деятельности классифицируются по предметной сфере труда (на трудовые профессии и специальности); по специфике содержания (интеллектуальная и физическая); по специфике предмета (на «субъект-объектные» виды, где предметом деятельности является какой-либо материальный объект, и «субъект-субъектные» виды, где предметом трудовых действий выступают люди); по условиям осуществления (деятельность в нормальных и в экстремальных условиях); по ее общему характеру (трудовая, учебная, игровая) и др. Определить психологическую сущность управленческой деятельности как типа профессиональной деятельности можно в том случае, если обратиться к еще одной — фундаментальной классификации. Согласно ей, все существующие типы и виды деятельности могут быть подразделены на две основные категории — индивидуальную и совместную. Соответственно психология деятельности включает два основных раздела: психологию индивидуальной и совместной



деятельности. Первая развита намного лучше второй. Индивидуальная и совместная деятельности имеют множественные и глубокие различия по основным психологическим характеристикам. Психологическая специфичность управленческой деятельности в целом независимо от конкретных разновидностей состоит в том, что она не является ни только индивидуальной, ни только совместной, а той и другой одновременно. Тем самым она предстает как качественно своеобразный тип деятельности, синтезирующий в себе два других основных типа деятельности (индивидуальную и совместную). Действительно, управленческая деятельность по определению предполагает наличие ряда «управляемых» субъектов, т.е. является совместной. Однако она не перестает быть при этом индивидуальной, поскольку требует реализации всех тех компонентов и средств, которые характерны для структуры индивидуальной деятельности. Более того, индивидуальная деятельность руководителя, направленная на решение задач управления, существенно изменяется; предстает в максимально развернутом виде; резко повышается ее сложность, ответственность. Одновременно и совместная деятельность под воздействием на нее управления строится не как простая кооперация, а по типу иерархической организации. Тем самым она также приобретает наиболее сложный и психологически богатый вид. Поэтому в психологическом плане управленческая деятельность трактуется как синтез индивидуальной и совместной деятельности. В нем происходит и своеобразное «отрицание», снятие двух других, основных типов деятельности, но одновременно и усиление основных черт индивидуальной и совместной деятельности.

Это разделение не является абсолютным, так как реально индивидуальная деятельность практически всегда включена в какую-либо более общую совместную деятельность и выступает как ее момент; одновременно и любая совместная деятельность — это сумма, точнее — синтез многих индивидуальных деятельностей. Вместе с тем различия между ними все же значительны.

*Синтетическая природа управленческой деятельности как индивидуально-совместной определяет не только ее принадлежность к особому, специфическому типу деятельности, но и обуславливает наличие у нее ряда основных психологических особенностей.*

*Она характеризуется не прямой, а опосредованной связью с конечными результатами функционирования той или иной организации. Руководитель обычно непосредственно сам не только не участвует, но и не должен участвовать в создании конечных результатов. По данному признаку управленческая деятельность дифференцируется от исполнительской. Чем в большей степени управленческая деятельность концентрируется вокруг неисполнительских функций и освобождается от непосредственно исполнительского труда, тем выше ее эффективность.*

*Управленческая деятельность очень специфична по своему предмету. Она, по определению, предполагает воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности. По этому ее предметом выступают специфические объекты, каковыми являются люди, личности. Специфичность управленческой деятельности в том, что ее предметом, объектом воздействия являются субъекты. Они, естественно, характеризуются качественно иным уровнем сложности, нежели во многих иных видах деятельности, например исполнительских, имеющих дело с «неодушевленными» объектами. В связи с этим необходимо отметить интересную особенность управленческой деятельности. В ней субъект и объект труда являются не только идентичными по сложности своей организации, но и тождественными по своим основным, т.е. психологическим, особенностям. Кроме того, руководитель имеет дело одновременно со многими субъектами, между которыми складываются закономерные социально-психологические отношения. Последние составляют важный фактор управления и также входят в предмет деятельности руководителя, придавая ему дополнительную специфику. В связи со сказанным*

*управленческую деятельность относят к субъект-субъектному классу, более сложному, нежели класс субъект-объектных деятельностей.*

*Необходимо иметь в виду, что в психологии свойство предметности рассматривается как основной атрибут деятельности, а специфика предмета решающим образом определяет все содержание деятельности.*

*Управленческая деятельность очень специфична и по своему процессу. Ее суть — организация деятельности других людей, т.е. «деятельность по организации деятельностей» (деятельность «второго порядка»). Это свойство вообще рассматривается в теории как основное — атрибутивное для управленческой деятельности. Она поэтому обозначается понятием метадеятельности.*

*По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию определенных универсальных управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.). Система этих функций присуща любой управленческой деятельности, независимо от ее конкретного вида, хотя степень их выраженности может быть различной. Поэтому инвариантная система управленческих функций является еще одной из основных ее характеристик.*

*Целью управленческой деятельности является обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы. Последняя принадлежит к особому типу систем — социотехническим. Они качественно разнородны по составу своих компонентов и включают, как минимум, две основные разновидности — «технологическую» и «человеческую», ее составляющие. Поэтому труд руководителя включает два основных аспекта — связанный с обеспечением технологического процесса и связанный с организацией межличностных взаимодействий. Первый аспект обозначается понятием инструментального контура управления, а второй — понятием экспрессивного контура. Эти контуры далеко не всегда гармонично сочетаются между собой и к тому же требуют от руководителя реализации*

*качественно разных способов и форм поведения. В связи с этим возрастает и общий уровень сложности деятельности.*

*Управленческая деятельность специфична и по организационному статусу ее субъекта — руководителя. Этот статус двойствен. Руководитель по определению одновременно является членом организации (группы) и стоит как бы вне ее — над ней — в силу своего иерархически высшего положения. Это порождает множество трудностей практического характера. Исследования показывают, что эффективность деятельности организации тем выше, чем в большей мере руководитель является не просто формальным «начальником», но и неформальным лидером (т.е. реальным членом организации). Но одновременно и сохранение иерархического начала («соблюдения дистанции») также является действенным средством обеспечения эффективности деятельности организаций. Следовательно, еще одним признаком управленческой деятельности является сочетание двух основных принципов ее организации — иерархического (субординационного) и коллегиального (координационного), а также необходимость их оптимального согласования.*

*Наконец, управленческая деятельность достаточно специфична по ее типичным условиям. Они подразделяются на внешние и внутренние. К внешним условиям относятся, в первую очередь, жесткие временные ограничения, хроническая информационная неопределенность, наличие высокой ответственности за конечные результаты, нерегламентированность труда, постоянная нехватка ресурсов, частое возникновение так называемых экстремальных — стрессовых ситуаций. К внутренним условиям относятся, в частности, необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач; противоречивость нормативных (в том числе — и законодательных) предписаний, их неопределенность, а часто — и отсутствие; несформулированность в четком и явном виде оценочных критериев эффективности деятельности, а иногда их отсутствие; множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим*

*инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований с их стороны; практически полная неалгоритмизованность деятельности и др.*

*Наряду с особенностями, непосредственно присущими управленческой деятельности, выделяют и те ее черты, которые обусловлены организационным статусом руководителя. Они обозначаются понятием «особенности поста руководителя» и состоят в следующем: руководитель организации — это единственный человек в ней, имеющий двойную принадлежность. Например, директор пред приятия, являясь его членом, одновременно входит в состав органа управления более высшего порядка (скажем, в совет директоров).*

*Эта двойственность поста и статуса руководителя является одним из проявлений феномена маргинальности, о котором будет подробно сказано в последующих главах.*

*Все характеристики и признаки управленческой деятельности образуют в своей совокупности и во взаимосвязи друг с другом определенный симптомокомплекс психологических особенностей, присущих ей как особому типу профессиональной деятельности и отличающих ее от других типов. Данный симптомокомплекс особенностей может, однако, проявляться с разной степенью выраженности. Ключевым параметром, определяющим эти различия, является уровень руководства, иерархический статус руководителя. Чем он выше, тем сильнее все указанные признаки и наоборот. В связи с этим существует понятие континуума управленческой деятельности, образованного с одного «полюса» низшими уровнями управления небольшими группами, а с другого — высшими уровнями руководства крупными (и крупнейшими) организациями, предприятиями, фирмами. В нем выделяются три основные категории управленческих должностей, содержание деятельности которых довольно существенно различается именно по степени выраженности основных признаков (особенностей) управленческой деятельности. Это — уровни руководителей низшего, среднего и высшего звена.*

*Руководители низшего звена (синонимы: руководители первого, низового звена, операционные руководители, «младшие начальники») принадлежат к тому организационному уровню, который находится непосредственно над работниками (подчиненными, не управляющими). Типичный их пример — мастер, заведующий отделом. Руководители среднего звена координируют и контролируют работу «младших начальников». Этот тип руководителей наиболее разнообразен и многочислен, что привело к его разделению на две подгруппы, два подуровня — на верхний и низший уровни среднего звена. Примеры руководителей среднего уровня — декан в вузе, директор филиала в фирме. Руководители высшего звена — те, кто возглавляют крупные производственные, социальные и государственные организации, находятся на самом вершине их иерархии, отвечают за их деятельность, за выработку стратегических решений и их политику в целом. Численность руководителей этого уровня гораздо меньше численности двух предыдущих. Однако этот уровень оказывает несопоставимо большее, чем они, влияние на организации. Как правило, его представители накладывают отпечаток своей личности на облик организации в целом. На любом из этих уровней и подуровней сохраняются все основные психологические признаки управленческой деятельности, т.е. ее качественная специфичность. Однако в пределах сохранения этого качества мера их выраженности претерпевает существенные различия. Сочетание сохранения качественного своеобразия с количественными различиями в мере выраженности признаков управленческой деятельности выступает еще одной, но уже — обобщающей ее характеристикой.*

### ***Основные подходы к изучению управленческой деятельности***

*После определения сущности и основных особенностей управленческой деятельности необходимо перейти к рассмотрению ее содержания. Несмотря на огромное количество исследований по данному вопросу, до сих пор отсутствует целостная и обобщающая характеристика содержания управленческой деятельности. В результате этого, как отмечает М. Мескон,*

имеет место «поразительная нехватка фактов о том, что же в действительности делают руководители». В настоящее время существует ряд частных подходов к раскрытию содержания управленческой деятельности. Каждый из них направлен преимущественно на описание какого-либо ее аспекта. Поэтому составить относительно полное представление о содержании этой деятельности можно лишь на основе синтеза частных способов ее описания. Все подходы подразделяются на две очень неравноценные группы — внепсихологические (организационные) и психологические. Подходы первой группы явно доминируют: они возникли значительно раньше, гораздо более многочисленны и более развиты.

*Микроанализ управленческой деятельности.* Этот способ изучения содержания управленческой деятельности сформировался под непосредственным воздействием первых работ по «научному изучению труда» (Ф. Тэйлор, Ф. Гилбрет). Изучая иные, значительно более простые, чем управленческая, виды деятельности, эти исследователи пришли к выводу, что любая деятельность может быть описана как повторяющийся набор некоторых основных операций, компонентов. Следовательно, проанализировать деятельность — значит описать из каких, по возможности наиболее мелких, «дробных» операций она состоит и как они организованы во времени. Эти компоненты получили название «терблигов». Для проведения такого пооперационного анализа широко использовались методы хронометража, кино- и фотосъемки.

В дальнейшем была предпринята попытка применения этого — по своей сути «инженерного», технократического подхода и к анализу управленческой деятельности. В качестве микрокомпонентов управленческой деятельности преимущественно рассматриваются так называемые мелкие дела — т.е. разнообразные, чередующиеся действия руководителя (локальные деловые контакты, коммуникации, реакции на внешние воздействия, поручения, распоряжения и др.)

*Такой простой способ анализа позволил, однако, получить ряд важных результатов и дать достаточно содержательную характеристику управленческой деятельности. В частности, было показано, что средний руководящий персонал вступает в разного рода контакты 300-400 раз в день, а обычный восьмичасовой рабочий день включает как минимум более 200 различных видов действий. «Норма» исполнительного директора, по данным Г. Минцберга, варьируется от 86 до 160 видов занятий в день. В другом исследовании деятельности менеджера низшего звена, проводившегося на протяжении 35 дней, обнаружено, что в среднем в день он совершал не менее 270 действий и за все это время лишь 12 раз мог оторваться от «текучки» и сосредоточиться на производственных проблемах, уделяя им, однако, в среднем чуть более 20 минут.*

*Другим вариантом микроанализа управленческой деятельности является изучение рабочего времени руководителя — временной анализ. В целом он направлен на выявление особенностей «бюджета времени» руководителя, а методически реализуется как сравнительное изучение доли рабочего времени, уделяемой тому или иному компоненту управленческой деятельности в общем времени. Установлено, например, что более половины всех управленческих действий длится менее 9 минут и только одна десятая их продолжается свыше часа. Лишь 30-60 % времени руководителя, как правило, посвящено контактам с членами организации, а остальное время — внешним контактам. Причем лишь одна десятая всего времени затрачивается управленцами на контакты с вышестоящими руководителями. Подавляющая часть служебного времени занята вербальными (речевыми) коммуникациями — до 80-90 %. Однако при этом только 30 % времени занимают контакты, инициаторами которых были сами руководители, а остальное время приходится на контакты, возникающие непреднамеренно с их стороны.*

*В целом микроанализ управленческой деятельности (в его пооперационном и временном вариантах) выявил важные особенности ее содержания и организации:*



- насыщенность очень большим числом действий, преимущественно кратковременных;
- частые, систематические вмешательства извне;
- очень широкая сеть контактов (внегрупповых);
- явное преобладание речевых (вербальных) коммуникаций;
- фрагментарность, отрывочность, незаконченность многих контактов;
- быстрый темп переключения от одних «мелких дел» к другим;
- частое совмещение во времени двух или даже более действий;
- систематические прерывания уже начатых дел другими — экстренно возникающими причинами и делами.

*Микроанализ управленческой деятельности хотя и полезен, но все же имеет ограниченное значение, поскольку позволяет описать лишь внешнюю ее сторону.*

*«Эмпирический» анализ управленческой деятельности. Он отличается от первого тем, что направлен на выделение и описание значительно более крупных «блоков», компонентов деятельности. Большой масштаб анализа позволяет установить и более содержательные, наполненные специфически управленческим смыслом компоненты деятельности. Внутри этого подхода выделяют две его разновидности. Первая из них — это анализ так называемых видов содержания труда руководителя. Он базируется на том факте, что вся совокупность «мелких дел» руководителя может и должна быть сгруппирована в ограниченное число их основных видов. Анализ деятельности должен быть поэтому направлен на характеристику того, как представлены в ней эти виды. При этом, в частности, определяется их удельный вес в деятельности, их сравнительная роль в ее осуществлении, способы их реализации и т.д. Наиболее распространенным является выделение пяти основных видов (типов) содержания деятельности: «Бумажная» работа, состоящая в изучении технологической документации, составлении отчетов, справок, ознакомлении с корреспонденцией и др. Она занимает в среднем 20-35*

*% времени, а ее удельный вес возрастает по мере повышения должности руководителя.*

*Телефонные переговоры.*

*Встречи, под которыми подразумеваются неформальные и формальные коммуникации руководителя группового характера (участие в совещаниях, собраниях, объединениях и т.д.). Им уделяется до 50% всего времени.*

*Личные контакты руководителя отличаются от предыдущего вида своим конфиденциальным характером. Этот вид считается наиболее важным во всей структуре управленческой деятельности. Показательно, что при повышении иерархического уровня руководителя удельный вес этого вида возрастает.*

*Оперативно-организационные задачи руководителя. Их конкретное содержание определяется предметной сферой деятельности организации и иерархическим уровнем руководителя; в большинстве случаев они носят оперативно-технологический характер.*

*Вторая разновидность «эмпирического» подхода — это анализ на основе выделения и последующего изучения конкретных управленческих ситуаций («ситуационный анализ»). Он применяется не только как способ изучения управленческой деятельности, но в еще большей степени — как метод обучения менеджеров на основе освоения способов, приемов действий в основных управленческих ситуациях. Он, например, является основой обучения в наиболее престижной в США Гарвардской школе бизнеса. Хотя этот метод сформировался в связи с решением задач профессиональной подготовки менеджеров, он играет большую роль и в анализе содержания управленческой деятельности. В нем используется принципиально новая «единица» анализа управленческой деятельности. Ею выступает такое специфическое и обобщенное образование, как управленческая ситуация. Она, в отличие от «единиц», используемых в других подходах, дает большие возможности для описания реальной сложности и специфичности управленческой деятельности и меньше «огрубляет» и упрощает анализ. Важно и то, что выделяемые*

*ситуации могут быть далее легко типизированы, классифицированы, определены наиболее значимые из них. Это позволяет построить упорядоченную систему основных управленческих ситуаций, которая и рассматривается как основа всей деятельности.*

*Его следует отличать от ситуационного подхода как общего направления теории управления. Ситуационный подход обозначается понятием « *contingency approach* » (вероятностный, зависящий от обстоятельств, от ситуации). Ситуационный анализ, или метод ситуаций, обозначается как « *case method* ».*

*Подход с позиций психологической теории деятельности. В психологической теории деятельности существует важная закономерность. Чем более крупными и обобщенными являются «единицы», на которые она разделяется для анализа, тем в большей степени они сохраняют специфику деятельности, но в меньшей мере позволяют раскрыть ее механизмы и закономерности. И наоборот, чем более дробны эти «единицы», тем глубже они позволяют проникнуть в строение деятельности и ее закономерности; однако при этом они становятся все более и более неспецифичными содержанию деятельности. В связи с этим в психологическом анализе деятельности формулируется его основная проблема: какой должны быть по степени обобщенности «единицы» анализа? Каков оптимальный компромисс между их содержательной, обобщенностью и аналитической дробностью? Каким должен быть «масштаб единиц», чтобы он одновременно был и достаточно мелким для обнаружения психологических закономерностей деятельности, и достаточно крупным, чтобы сохранить в них специфику ее содержания?*

*Данная проблема решается следующим образом. В качестве основной единицы анализа следует рассматривать такое наименьшее образование, которое еще характеризуется всеми основными специфическими особенностями исходного анализируемого целого. В связи с этим единицы анализа должны удовлетворять двум главным требованиям деятельности. Во-*

*первых, они должны сохранять все основные характеристики анализируемой целостности — деятельности. Во-вторых, они должны быть мельчайшими из возможных единиц, которые еще несут на себе эту специфику целого: достаточно сделать еще один шаг «вглубь» при их анализе, как эта специфика утрачивается. Как отмечалось, что двумя главными единицами структуры деятельности являются действие и операция; там же описаны и основные психологические характеристики деятельности (свойства) в целом. Спрашивается, однако, какая из этих двух единиц воспроизводит данные характеристики (конечно, в редуцированном, не полностью развернутом виде)? Обоим этим требованиям удовлетворяет такая структурная единица деятельности, как действие. Оно характеризуется, как и деятельность, свойствами целенаправленности, произвольности, предметности, активности, осознаваемости и др. Стоит, однако, сделать всего лишь один шаг «вглубь» и перейти к более дробной единице — неосознаваемым операциям, как оказывается, что выделяемые единицы уже не будут адекватно воспроизводить указанные — основные атрибуты деятельности. Поясняя эту мысль, можно сослаться на предложенное известным отечественным психологом Л. С. Выготским разделение способов анализа деятельности на компонентный и элементный. Компонент — это та мельчайшая часть целого, которая еще имеет свойства целого; элемент — это та часть, из которой состоят компоненты, а следовательно, в конечном итоге, — и само целое, но у которого отсутствуют свойства самого этого целого. Поэтому, заключает Л. С. Выготский, психологический анализ деятельности должен быть именно компонентным (а не элементным) — лишь тогда он будет и достаточно детализированным, и одновременно содержательно наполненным, воспроизводящим в своих результатах все богатство свойств исходного анализируемого целого.*

*Сходная, но получившая еще более глубокую теоретическую проработку точка зрения сформулирована и другим крупнейшим отечественным психологом — С.Л. Рубинштейном. Он считал именно действие подлинной*

единицей — «ячейкой», «клеточкой» человеческой деятельности, в которой наиболее явно и ярко проявляются все основные психологические характеристики не только деятельности, но и личности в целом. Наконец, в одном из наиболее разработанных вариантов психологической теории деятельности, предложенном А. Н. Леонтьевым, действие («уровень действия») также является центральным во всей структуре деятельности.

Итак, специфика собственно психологического подхода к анализу управленческой деятельности состоит в том, что он предполагает ее изучение и характеристику прежде всего на уровне действий и их организации. Такой подход обозначается понятием структурно-морфологического анализа. По отношению ко многим видам деятельности он дает хорошие результаты. Вместе с тем уже достаточно давно наметилась, а в последнее время стала очень явной следующая тенденция. Этот подход гораздо более адекватен, дает лучшие результаты для анализа относительно более простых видов деятельности, принадлежащих к «субъект-объектному» ее типу. Но он значительно менее адекватен сложным — «субъект-субъектным» видам деятельности. В наибольшей степени его недостаточность (именно — недостаточность, а не «неправомерность»). проявляется при изучении управленческой деятельности, т.е. деятельности одновременно и предельно сложной, и максимально воплощающей «субъект-субъектный» принцип организации. Поэтому структурно-морфологический анализ используется при изучении управленческой деятельности в сочетании с другими способами ее анализа.

Иллюстрируя различия между компонентом и элементом, Л.С. Выготский приводит такой пример. Для воды ее компонентом будет молекула, поскольку она еще является жидкостью; а элементами — атомы водорода и кислорода; они уже утрачивают специфику исходного целого (жидкости) и являются газами.

*В этой теории обосновывается существование в структуре деятельности трех основных уровней организации — уровней операций, действий и деятельности в целом.*

*Ролевой подход к анализу управленческой деятельности. Он базируется на следующем исходном положении. Поскольку руководитель реализует управление в процессе группового — межличностного взаимодействия, то его деятельность представляет собой выполнение системы определенных социальных ролей. Впервые этот подход был предложен Г. Минцбергом в книге «Природа управленческого труда». «Роль, — по его определению, — это набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». Он указывает, что «отдельная личность может влиять на характер выполнения роли, но не ее содержание». Г. Минцберг выделяет 10 основных управленческих ролей, сгруппированных в три основные категории — межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решения.*

#### *Межличностные роли*

*Роль главного руководителя. Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера.*

*Роль лидера. Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных; ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности.*

*Роль «связующего звена». Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги.*

#### *Информационные роли*

*Роль «приемника информации». Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах*

*своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию.*

*Роль распространителя информации. Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер; другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации.*

*Роль представителя. Передает информацию относительно планов, политики, действий и результатов работы организации для внешних контактов, действует как эксперт по вопросам данной отрасли.*

*Роли, связанные с принятием решений*

*Роль предпринимателя. Изыскивает возможности организации бизнеса внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты усовершенствований», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов.*

*Роль устраняющего нарушения. Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных решений.*

*Роль распределителя ресурсов. Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию и одобрению всех значительных решений в ней.*

*Роль ведущего переговоры. Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах.*

*Все эти роли тесно взаимосвязаны. Одновременно они непосредственно вытекают из должностных полномочий руководителя, его официального статуса. Вместе с тем характер их выполнения может оказывать обратное (и достаточно осязаемое) влияние на официальные, статусные и иные характеристики руководителя. Согласованная реализация всех этих ролей, по Г. Минцбергу, — это и есть содержание процесса управленческой деятельности. Проанализировать же эту деятельность, раскрыть ее*

*содержание — значит выявить и описать указанные роли по отношению к конкретной анализируемой деятельности, а также характер их взаимосвязи и взаимовлияния друг на друга, способы их координации.*

*Дименсиональный подход к анализу управленческой деятельности. Данный подход разработан Г. Юклом, который предложил анализировать управленческую деятельность на основе специфических функциональных единиц — «измерений менеджерского поведения». Содержание управленческой деятельности может быть описано посредством девятнадцати такого рода измерений.*

*Внимание к дисциплине: руководитель дисциплинирует подчиненных, характеризующихся плохим выполнением работы, стремлением не подчиняться принятым в организации правилам поведения, нарушениями установленного организационного порядка.*

*Содействие работе: руководитель стремится обеспечить подчиненных всеми необходимыми ресурсами для успешного выполнения заданий, устранять любые помехи и проблемы, порожденные условиями работы и мешающие их выполнению.*

*Решение проблем: руководитель проявляет инициативу, предлагая решение важных, относящихся к выполняемой работе проблем, и действует энергично, принимая в связи с этим, когда это необходимо, незамедлительные решения.*

*Постановка целей: руководитель подчеркивает важность постановки перед подчиненными целей, отражающих специфику выполняемой ими работы, фиксирует успех в достижении этих целей и обеспечивает четкую обратную связь с подчиненными.*

*Ролевое уяснение: руководитель информирует подчиненных относительно их обязанностей и ответственности, определяя правила и линию поведения, которых подчиненные должны придерживаться, и сообщает им о том, что от них ожидается.*



*Акцентирование эффективности:* руководитель подчеркивает важность эффективного и своевременного достижения подчиненными поставленных перед ними целей и доводит до них оценку, даваемую им их деятельности.

*Планирование:* руководитель определяет, как эффективнее спланировать и организовать выполнение работы, намечает, как достичь единых рабочих целей организации, набрасывает возможные варианты решения потенциальных проблем.

*Координация:* руководитель координирует работу подчиненных, подчеркивает важность координации и побивает подчиненных координировать свои действия.

*Делегирование автономии:* руководитель делегирует подчиненным ответственность и власть и дает им свободу действий в выполнении рабочих заданий.

*Подготовка:* руководитель удовлетворяет потребность подчиненных в специальной подготовке, обеспечивает их необходимым инструктажем.

*Воодушевление:* руководитель побивает подчиненных к трудовому энтузиазму и создает у них чувство уверенности в их способности успешно справиться с заданием и достичь групповых целей.

*Внимание:* руководитель проявляет дружелюбие, поддержку и симпатию в отношении к подчиненным, заботится об их благополучии и стремится быть справедливым по отношению к ним.

*Участие в решении:* руководитель консультируется с подчиненными прежде чем принять решения, касающиеся работы, и позволяет им влиять на принимаемые решения.

*Одобрение:* руководитель выражает похвалу и признание подчиненным за эффективную работу и высказывает им особую признательность за исключительные усилия и вклад в достижение организационных целей.

*Возможность варьирования вознаграждения:* руководитель имеет возможность вознаграждать подчиненных за успешную работу такими

*ощутимыми ценностями, как повышение заработной платы, содействие в занятии более подходящей должности, предоставление лучшего рабочего графика, особых привилегий и др.*

*Содействие общению: руководитель подбадривает подчиненных к установлению дружеских отношений, кооперации, обмену информацией и идеями, взаимопомощи.*

*Представительство: руководитель устанавливает контакты и поддерживает отношения с другими группами и авторитетными в организации людьми, старается убедить их и по достоинству оценить и поддержать возглавляемое им подразделение, использует влияние вышестоящих руководителей и других лиц в организации, чтобы содействовать защите и реализации интересов своего подразделения.*

*Распространение информации: руководитель информирует подчиненных о влиянии их работы на функционирование организации, включая информацию о событиях, происходящих в других подразделениях и вне организации; о прогрессе, достигнутом во встречах и переговорах с вышестоящими или находящимися вне организации лицами.*

*Управление конфликтами: руководитель удерживает подчиненных от ссор и столкновений друг с другом, побуждает их разрешать и помогает им улаживать конфликты конструктивным способом.*

*Таким образом, несмотря, быть может, на излишнюю детализацию и явное «перекрещивание», дублирование ряда «измерений», данный подход позволяет составить достаточно полное представление о содержании управленческой деятельности.*

*Нормативный подход к анализу управленческой деятельности. Данный способ имеет в настоящее время меньшее распространение и используется как дополнительный по отношению к другим, а также считается одним из методов их реализации. Ключевую роль в нем выполняет понятие нормативно-одобренного способа деятельности (НОСД). В теории профессиональной деятельности это понятие определяется следующим образом. НОСД —*

*обобщенный и закреплённый инструкциями, рассчитанный на абстрактного субъекта и усреднённые условия способ выполнения деятельности. По отношению к управленческой деятельности НОСД конкретизируется в системе основных должностных обязанностей, т.е. специфических — нормативно-предписываемых, институционально закрепляемых и юридически оформленных требований к целям, задачам, основным правам и прерогативам деятельности руководителя, а также к его ответственности. Вся эта система является нормативной, т.е. объективированной основой содержания управленческой деятельности. Следовательно, для установления этого содержания необходимо прежде всего раскрыть содержание НОСД руководителя. Вместе с тем, поскольку в любом случае НОСД реализуется конкретным человеком, то в него под влиянием личностных особенностей субъекта вносятся многочисленные изменения. Складывающийся в каждом конкретном случае индивидуальный способ деятельности (ИСнД), с одной стороны, будет не полностью воспроизводить все содержание нормативного способа, но с другой — может обогащать, расширять его содержание. Формирование индивидуального способа деятельности определяется всей системой личностных и профессиональных качеств руководителя.*

*Процедура нормативного анализа включает два основных этапа. На первом анализируется содержание НОСД в плане закреплённых в нём основных должностных обязанностей и требований к их выполнению. На втором анализируются расхождения нормативного и индивидуального способов деятельности; затем результаты двух этапов анализа обобщаются и интерпретируются.*

*В целом следует подчеркнуть, что нормативный анализ управленческой деятельности базируется на другом, более общем, методе изучения деятельности — методе анализа документации (технологической, организационной). Он позволяет получить важную информацию о деятельности, но в основном — о её внешней стороне. Он поэтому хотя и*

необходим, но недостаточен для раскрытия психологического содержания управленческой деятельности.

*Функциональный анализ управленческой деятельности.* Данному подходу принадлежит особая, можно сказать — исключительная роль как с точки зрения возникновения «науки об управлении» в целом, так и с точки зрения его значимости для современного состояния исследований в этой области. Возникнув в русле «административной школы» управления, этот подход к пониманию природы управленческой деятельности и способов ее изучения сегодня явно доминирует и является, по-видимому, наиболее адекватным способом раскрытия ее содержания. В трудах А. Файоля и его последователей, а также в американской школе менеджмента были сформулированы основы функционального анализа управленческой деятельности, ставшего в настоящее время своеобразной нормой, императивом ее изучения. Он обрел статус некоего канона как для исследовательских, так и для дидактических целей. Анализ управленческой деятельности в учебной литературе приводится, как правило, на основе раскрытия главных функций управления.

Это вполне закономерно, поскольку функциональный подход фиксирует главное в управленческой деятельности — наличие в ней некоторой постоянной — инвариантной системы функций. Они составляют суть и специфику этой деятельности в целом именно как особого типа трудовой деятельности, независимо от ее конкретных разновидностей. Проанализировать управленческую деятельность, согласно этому подходу, — значит дать ее характеристику с точки зрения основных управленческих функций, реализуемых руководителем (целеполагания, планирования, мотивирования, организации, принятия решения, контроля, оценки и др.), а также способов их согласования. Кроме того, этот подход не только не противоречит всем иным, но и позволяет их интегрировать. Наконец, именно в его русле получены наиболее существенные и комплексные данные, осуществлена детализированная и разноплановая характеристика управленческой деятельности.

*Функциональный анализ исторически возник и продолжает оставаться не психологическим, а более широким и общим — организационным способом исследования управленческой деятельности. Поэтому он ставит во главу угла общие объективные особенности ее содержания; и в результате дает «четкую фото графию» ее внешней стороны. Однако именно в силу «четкости» и предельной детализированности получаемой картины внутри него складываются достаточные предпосылки для того, чтобы дополнить такого рода объективированный анализ изучением психологических закономерностей, специфичных для каждой из основных управленческих функций. Очень показательны, что главные психологические направления исследования управленческой деятельности прямо соотносятся с основными функциями: например, психология принятия управленческих решений, психология коммуникаций в деятельности руководителя, психология мотивации руководителя и др. В данном подходе конструктивно решается основная проблема анализа деятельности — проблема «единиц анализа». В качестве их рассматриваются отдельные управленческие функции. Единицы такого уровня обобщенности очень специфичны: они предельно комплексны, богаты содержанием и должны быть подвергнуты дополнительной детализации. Вместе с тем сама управленческая деятельность настолько сложна и комплексна, что ее «единицы» не могут быть простыми. Именно поэтому функциональный анализ и выделение управленческих функций как его единиц оказались на практике (и в теории) наиболее конструктивными.*

*Особую роль в его становлении сыграл Ч. Барнард и, прежде всего, его знаменитая книга «Функции администратора» (1938).*

*Итак, основными способами изучения управленческой деятельности являются ее «микроанализ» (включающий пооперационный и хронометрический подходы), «эмпирический» анализ (включающий анализ «видов содержания» труда и ситуационный подход), деятельностьно-психологический, ролевой, дименсиональный, нормативный и функциональный*

*подходы. Их сопоставление позволяет выявить ряд дополнительных особенностей управленческой деятельности и методов ее изучения.*

*Во-первых, следует констатировать множественность существующих подходов и отсутствие какого-либо единого и универсального способа анализа. Реальная сложность управленческой деятельности такова, что она не может быть описана лишь в каком-то одном аспекте, а требует многопланового анализа.*

*Во-вторых, любой из рассмотренных подходов имеет свои достоинства и ограничения, в каждом из них определяется сфера, область его действия. Поэтому рассмотренные подходы являются не альтернативными, а взаимодополняющими. Наиболее эффективным в связи с этим является синтез ряда подходов.*

*В-третьих, главным отличительным признаком всех подходов является использование в них принципиально разных единиц анализа. Они различаются по объему («масштабу»), по степени обобщенности — начиная от наиболее дробных в «микроанализе» и кончая наиболее крупными в функциональном анализе.*

*Поэтому все существующие способы представляют собой уровни анализа управленческой деятельности — как бы различные «этажи» в общей процедуре ее описания.*

*В-четвертых, в общей структуре отчетливо доминирует ключевой — функциональный подход. Располагаясь «наверху» иерархии способов, он базируется на всех иных подходах как средствах своей реализации и интегрирует их в себе.*

*В-пятых, в подавляющем большинстве случаев все подходы направлены на анализ объективного «внешнего» содержания управленческой деятельности и являются поэтому не психологическими, а организационными типами ее анализа. Исключение в этом плане составляет лишь деятельностно-психологический подход. Однако именно он развит по отношению к управленческой деятельности в наименьшей степени.*

*В-шестых, имеет место противоречие между функциональным подходом как наиболее важным, конструктивным в плане изучения управленческой деятельности и психологическим подходом как основным в плане целей собственно психологического ее изучения. Необходимость устранения этого противоречия определяет общую стратегию дальнейшего изложения материала. Вначале содержание управленческой деятельности будет раскрыто на основе функционального анализа. Затем эта общая, но преимущественно внешняя объективная характеристика будет дополнена психологическим анализом. Такой — комплексный способ, раскрывающий содержание управленческой деятельности в единстве ее внешних и внутренних особенностей, является наиболее общим — функционально-психологическим способом ее характеристики.*

### **Определение системы основных управленческих функций**

*Определение системы управленческих функций — одна из наиболее важных, но одновременно и сложных задач теории управления. Хотя положение о функциональной природе управленческой деятельности является общепризнанным, целостная и обобщающая система функций руководителя отсутствует, а ее создание сопряжено с рядом принципиальных трудностей. Во-первых, эти трудности обусловлены очень большим числом и чрезвычайным многообразием управленческих функций, что само по себе затрудняет их систематизацию. Во-вторых, не определен четко и сам их набор. Так, в одних случаях выделяются лишь наиболее важные функции — те, которые были определены уже в «административной школе»; в других случаях выделяются и иные, многочисленные функции (например, психотерапевтическая, арбитражная функции руководителя). В-третьих, управленческие функции обладают разной степенью обобщенности, а более общая может включать ряд более частных (например, функция кадрового обеспечения включает воспитательную). Не учет разной меры обобщенности ведет к тому, что в общем перечне располагаются функции заведомо разного уровня, что создает путаницу. В-четвертых, все функции тесно взаимосвязаны и как бы*

*«взаимопроникают» друг в друга, а их четкое выделение, в силу этого, часто очень затруднительно. В-пятых, в деятельности руководителя объективно существуют и базовые («первичные») функции и функции, производные от них, являющиеся продуктом их совместной реализации («вторичные»). Например, в качестве такой — синтетической функции рассматривается функция организации, которая интегрирует в себе ряд иных функций (планирование, принятие решения, контроль, мотивирование). В-шестых, функции очень различны по их общей направленности, по их «предмету». Это связано с социотехническим характером любой организационной системы и наличием в ней качественно разных компонентов — людей и технологии, собственно производства. Наконец, в-седьмых, система функций (их состав и мера выраженности) зависят от содержания конкретной деятельности и, особенно, от иерархического положения руководителя в «континууме управления».*

*Все эти трудности преодолеваются, если в основу построения системы управленческих функций положить оснований критериев. Эти критерии определяются самим содержанием деятельности руководителя. Они зафиксированы в понятии основных измерений управленческого труда I . Во-первых, это измерение, связанное с организацией непосредственно деятельности управления (как его понимали уже представители «классической» школы — административное, деятельностное измерение). Во-вторых, это измерение, связанное с воздействием на важнейший и наиболее специфический компонент управленческой деятельности — на других людей, на персонал — кадровое измерение. В-третьих, это измерение, связанное с направленностью управленческой деятельности на организацию не посредственно самого технологического процесса (в широком смысле) — производственно-технологическое измерение.*

*Эти три измерения — деятельностное, кадровое и производственно-технологическое (направленные соответственно «на администрирование», «на людей», «на дело») образуют три основных вектора управленческой*



деятельности и задают ее общее «пространство». Они являются основаниями для выделения трех главных категорий управленческих функций. Кроме того, учет взаимосвязи управленческих функций и их комплексного проявления в деятельности требует выделения не только основных — «первичных», но производных («вторичных») функций. Они являются формой интеграции функций всех трех указанных категорий.

Соответственно все управленческие функции классифицируются по четырем основным категориям, группам.

Здесь понятие «измерения» не тождественно тому его значению, которое используется в дименсиональном подходе Г. Юкла.

Первая группа — деятельность-административные функции: целеполагание, прогнозирование, планирование, «организация исполнения, мотивирование, принятие решения, коммуникация, контроль, коррекция.

Вторая группа — кадровые функции: управление персоналом I , дисциплинарная, воспитательная, арбитражная, психотерапевтическая.

Третья группа — производственно-технологические функции: оперативного управления, материально-технического обеспечения, инновационная, маркетинговая.

Четвертая группа — производные (синтетические) функции: интеграционная, стратегическая, представительская, экспертно-консультативная, стабилизационная.

В заключение необходимо сделать следующее уточнение. Любая из указанных функций в силу своей сложности включает два основных плана реализации. Первый — это индивидуальная деятельность руководителя по их осуществлению. Второй — общеорганизационный: любая из функций — именно в силу своей сложности может быть обеспечена не только деятельностью руководителя, но требует подключения многих иных структур управляемой организации. Например, функция планирования, оставаясь в конечном итоге прерогативой руководителя, на деле столь сложна, что к выработке планов привлекается множество других лиц, включенных в организацию. Более того, в

*ее составе предусмотрены, как правило, специализированные подразделения, направленные на реализацию этой функции. Аналогичной — также «распределенной по организации» — является функция контроля и др. Общеорганизационный план создает контекст, «поле» для индивидуальной управленческой деятельности руководителя. Ее поэтому просто невозможно раскрыть вне общеорганизационного аспекта. Именно поэтому рассмотрение каждой функции должно быть достаточно общим и включать как ее индивидуальный, так и общеорганизационный аспекты.*

Необходимо отметить, что осуществлять управленческие функции надлежит конкретному члену организации – руководителю (менеджеру, управленцу).

Управлять людьми в процессе производства намного сложнее, чем физическими объектами, т.к. ответные реакции человека, его желания, стремления и т.д. очень разнообразны.

Трудность работы руководителя усугубляется тем, что он должен хорошо уметь предвидеть поведение и реакции своих подчиненных. Законы и нормы группового поведения людей призваны регулировать их деятельность, а в некоторых случаях — ограничивать определенные нежелательные их действия. Не всегда интересы организации и собственные интересы людей генным образом связаны между собой.

Совершенно необходимым является умение оценивать своих подчиненных по их поведению, а не по эмоциональному отношению к ним.

В силу особенностей человеческой коммуникативной деятельности люди часто говорят не то, что думают. Это также должен иметь в виду менеджер. Данное обстоятельство способствует тому, что менеджер не всегда имеет правильную и надежную информацию о чем-либо в процессе управления деятельностью людей, что вносит значительные искажения в сведения о проблемах, задачах, которые приходится решать с помощью своих подчиненных. Людям свойственно не просто сообщать сведения, которые они

извлекают в процессе работы, а интерпретировать виденное или слышанное. В связи с этим факты и вымыслы бывает трудно отделить друг от друга.

Успешность управления в значительной степени зависит также от того, насколько подчиненные получают ясные и четкие формулировки от менеджера. Немаловажным является также, насколько подчиненные правильно понимают требования и задачи, которые необходимо решить. Но прежде чем отдавать конкретные распоряжения своим подчиненным, менеджер обязательно должен удостовериться, как подчиненные понимают данную управленческую ситуацию. Только после этого можно формулировать персональные задания в четких и доступных для понимания выражениях.

Одной из существенных трудностей в управлении людьми является налаживание обратной связи. В обычном понимании под обратной связью в практике управления понимается информация, которая поступает от исполнителей. Она может быть как положительная, так и отрицательная.

Следует различать **лидера** и **руководителя**. Лидер – это неформальный статус главного в группе. Руководитель – формально назначаемая должность. При этом, лидер может быть руководителем, а вот руководитель не всегда может быть лидером в одной и той же группе.

Лидер – это психологический феномен, обусловленный личностными качествами лидера, в то время как руководитель – социальный феномен, обусловленный иерархичной структурой формальной группы (организации). Руководитель наделен официальной системой санкций по отношению к деятельности работников.

Более подробно этот вопрос будет рассмотрен в следующих темах.

Однако, важно определить типы и роли руководителя именно на начальных этапах изучения психологии управления. Существует множество подходов к определению типа руководителя в организации.

Психологическая ролевая типология, разработанная исследователем в области психологии Л. Д. Кудряшовой, состоит из восьми типов управленческих ролей (Л.Д. Кудряшова «Психология и оценка личности»).

1. «Регламентатор» - в профессиональной деятельности он ориентируется на формальные ее аспекты, стремится к порядку в деятельности подчиненных.

2. «Коллегиал» - в отличие от «регламентатора», «коллегиал» склонен к коллективизму во время принятия решений. Для этого психологического типа характерна нечеткая система контроля.

3. «Показушник» - характеризуется быстрым реагированием на меняющиеся обстоятельства, а так же изменением мнений и оценок в зависимости от положения дел.

4. «Объективист» - сосредотачивает внимание на внешних факторах, которые находятся вне границ системы управления.

5. «Формалист» – этот психологический тип пересекается с «регламентатором» в формальных аспектах профессиональной деятельности, но склонен к задержке решений управленческих вопросов.

6. «Максималист» – во всех сферах организации управления склонен к преувеличению. Для этого типа характерно повышенная требовательность к подчиненным и стремление к результативности.

7. «Организатор» – решает основные задачи управления: составление плана, распределение кадров, техническое оснащение.

8. «Диспетчер» – занимается решением повседневных проблем. (Кудряшова Л.Д. «Психология и оценка личности»).

Выбор той или иной роли обусловлен многообразием личных целей управления. То есть, каждая роль направлена на определенных людей, которыми могут быть как подчиненные, так и руководители не только данного подразделения.

### **Типы руководителей по Г. Минцбергу**

Ролевая типология, составленная Г. Минцбергом, сильно отличается от типологии представленной Л. Д. Кудряшевой. В основе типологии Г. Минцберга лежат понятия о видах общественных ролей.

Данная типология включает в себя:

1. Межличностные роли, которые отличаются порядком построения отношений и формой взаимосвязи (руководитель, лидер, связующее звено).

2. Информационные роли, которые связаны со степенью инициативности в средствах связи (занимающийся сбором информации, ее распространитель, эксперт).

3. Функциональные роли, которые относятся к принятию решений (предприниматель, корректор, распределяющий ресурсы, занимающийся переговорами).

Г. Минцберг утверждает, что все руководители склонны менять свои роли в связи с требованием ситуации и на разных стадиях своей управленческой деятельности. Таким образом, можно прийти к выводу, что овладение этими ролями неразрывно связано с процессом адаптации руководителей в профессиональной сфере (Г. Минцберг «Структура в кулаке: создание эффективной организации»).

#### **Ролевая типология Дж. Мутона и Р. Блейка**

В основу данной типологии легли факторы, влияющие на направленность управленческих ролей: интерес к человеку (персоналу) и интерес к производству (конечному результату).

Выделяют пять ролевых положений, основываясь на силе интереса руководителя к каждому из двух факторов.

1. «Страх перед бедностью» - недостаточное внимание к вышеуказанным факторам.

2. «Дом отдыха» - усиленное внимание к персоналу в ущерб результату.

3. «Авторитет и подчинение» - повышенный интерес к результату.

4. «Организация» - неосуществимость выбора приоритета в управлении.

5. «Команда» - равный интерес к управленческим факторам.

Таким образом, стиль управленческой деятельности зависит не только от психологических качеств, но и от степени профессионализма руководителя. По мнению Дж. Мутона и Р. Блейка это должно стать целью в усовершенствовании управленческих ролей и прийти к ней можно исключительно благодаря

специальному обучению. С этими намерениями Дж. Мутон и Р. Блейк создали свою концепцию профессионального обучения руководителей находящихся на всех уровнях управленческой системы (Блейк Р.Р, Мутон Дж. С. Научные методы управления. - Киев, 1990).

## **Документ 7**

### ***Курт Левин и его теория***

*Левин, Курт (1890-1947), Lewin, Kurt*



### ***Краткие биографические сведения***

*Родился 9 сентября 1890 г. в городе Могильно в Пруссии; учился в берлинской гимназии, затем в университетах Фрайбурга, Мюнхена и Берлина, где получил степень доктора в 1914 г.*

*С 1922 по 1931 гг. преподавал философию в Берлине, но после 1932 г. практически постоянно жил в США, где начинал свою научную карьеру в качестве профессора-совместителя в Стэнфорде (1932-1933);*

*в 1930-х гг. преподавал в Корнелле, в Университетах Айовы, Калифорнии и в Гарварде;*

*в 1940-х гг. работал профессором и директором Центра исследований групповой динамики при Массачусетском технологическом институте и консультантом различных государственных учреждений; был ведущим консультантом Комиссии по внутренним взаимоотношениям в сообществе Американского еврейского конгресса; вице-президентом Института этнических проблем; членом и председателем многих психологических организаций, включая Французское психологическое общество. Скончался 12 февраля 1947 г. в Ньютонвилле, штат Массачусетс.*

*Курт Левин был одним из самых разносторонних и склонных к новаторству специалистов в области социальных наук в XX в. Его работы интересны специалистам различных областей теории и практики менеджмента — например, осуществления организационных изменений, разрешения конфликтов, мотивации и лидерства. При этом он был одним из первых, кто попытался построить мосты между различными социальными науками, включая и экономику.*

### *1. Практика и теория*

*Возможно, что главным достижением К. Левина является разработка теории и методологии, позволяющих связать знание с практическим действием. Руководители, работающие на “переднем крае” решения проблем, нередко оказываются не в состоянии оценить реальный вклад теоретиков социального поведения, даже если они своими результатами способствуют анализу и преодолению кризисных ситуаций. Отчасти некоторая снисходительность к ученым обусловлена тем скептическим отношением менеджеров к теории, которая, в особенности среди англосаксов, нередко ассоциируется с чем-то sui generis отличным от практики; чем-то неясным, заумным и претенциозным. Однако К. Левин активно выступал против подобного мнения, заявляя и наглядно доказывая, что с практической точки зрения нет ничего более ценного, чем хорошая теория. Без теории наши наблюдения событий стали бы бессистемными, случайными и следовательно недостаточно репрезентативными. Эта важная истина по-прежнему не до*

конца осознана многими руководителями фирм и консультантами и, в особенности, авторами популярных книг, содержащих “практические” советы менеджерам наподобие различных указаний о поиске “совершенства”. Контрольные списки и блок-схемы, состоящие из кружков и прямоугольников, соединенных между собой линиями или стрелками, не имеют большой ценности, если они не созданы на основе четко сформулированных предположений (гипотез) и не подтверждены практическими результатами.

Не существует какого-то одного способа проверки гипотез. Однако, иногда для этой цели пригодны систематически контролируемые исследования, сопровождаемые тщательными статистическими измерениями — по крайней мере на начальном этапе (см. приведенное далее описание исследования проблем лидерства). В общем случае К. Левин убежден в том, что лучший способ подтверждения правильности предположений заключается в их проверке в процессе практической реализации. Иногда такой подход называется действие-исследование (*action research*). Однако порядок расположения слов в его названии создает впечатление, что действие должно предшествовать исследованию. На самом деле это возможно только в ограниченном числе ситуаций, — например, когда действие основывается на предварительно подтвержденной информации. Однако чаще действию должен предшествовать систематический сбор фактов, основанный на соответствующих предположениях. Чтобы избежать путаницы, К. Аржирис, чья методология в выделении роли действия в качестве подтверждающей процедуры аналогична методологии К. Левина, для описания своего подхода ввел в употребление понятие “науки о действии” (*Argyris and Schon, 1991*). Ф. Геллер использовал термин “исследовательского действия” и утверждал, что он лучше всего подходит для описания предложенного К. Левиным метода (*Heller, 1993*).

## 2. К. Левин о процессе изменений

Тем или иным образом все социальные науки затрагивают проблему изменения. Теоретики анализируют феномен изменения и главным образом



*пытаются выявить исходные обстоятельства и условия, обеспечивающие успех изменения установок, ценностей или поведения. Практики же больше интересуются методами или процедурами, помогающими осуществлению изменений в людях и/или организациях. Здесь наиболее отчетливо проявляется тот симбиоз теории и практики, частое отсутствие которого оказывает дисфункциональное воздействие.*

*К. Левин (1954) предложил трехступенчатую теорию изменения, получившую в дальнейшем широкое распространение. В любых текущих условиях, допускающих желательное изменение, первый этап заключается в “размораживании” ситуации. Например, установившаяся схема потребления, прежде чем будут выработаны новые покупательские предпочтения, должна быть разморожена (см. ниже). Размораживание поведения или привычек оказывается чрезвычайно сложным, в особенности, если они существовали в течение долгого времени и подкреплялись проявлениями одобрения или достижением успеха. Размораживание облегчается в периоды кризиса или катарсиса, которые могут разрушить ограничения, в рамках которых действуют существующие системы убеждений, ценностей и действий. Если существующие ограничения устраняются, то наступает следующий этап, называемый “движением”. На этом этапе индивид или группа побуждаются к отказу от прежних убеждений, ценностей или типов поведения ради более совершенных или более желательных. Наконец, если переход оказался успешным, то его результаты должны быть “заморожены”, то есть необходимо обеспечить равновесие сил развития и стабилизации, которое гарантирует сохранение вновь приобретенных убеждений, ценностей и типов поведения.*

*Трехступенчатый подход к изменению требует инвестирования значительных ресурсов, а также основанного на результатах исследований знания условий, способных облегчить этапы размораживания, движения и замораживания. К. Левин получил доказательства правильности своей теории в ходе проведенных во время Второй мировой войны серии экспериментов по*

*изменению поведения американских домохозяек, работников Красного Креста и молодых матерей. Традиционный метод действие-исследование предполагает проведение множества экспериментов для проверки различной эффективности лекций и методов групповых решений по изменению потребительского поведения. В данном случае два метода тщательно приводились в соответствие по своему содержанию, высказыванию мнений экспертов, размерам групп и продолжительности времени опыта (около 45 минут). В одном эксперименте участвовали малые группы численностью от 13 до 17 человек, составленные из волонтеров Красного Креста, занимавшихся уходом за больными на дому. Исследователи поставили задачу добиться увеличения потребления участниками эксперимента некоторых видов говяжьих субпродуктов в качестве замены мясу, возможности производства которого были ограничены. Эти субпродукты были крайне непопулярны у населения, которое не любило их за неприятные запахи, издававшиеся ими в процессе приготовления, и за то, что у многих они ассоциировались с пищей для собак. Поэтому мало кто рассчитывал на то, что в процессе экспериментов легко удастся добиться изменения потребительского поведения. Во время лекций и в процессе групповых обсуждений предоставлялась информация об энергетической ценности субпродуктов и наличии в них витаминов и минеральных веществ, давались подробные объяснения экономических и медицинских выгод их употребления и предлагались рецепты, позволяющие минимизировать такие факторы, как неприятный запах и неаппетитный вид приготовленных блюд. В процессе группового обсуждения ведущий поощрял развитие дискуссии и в ответ на вопросы женщин-волонтеров предоставлял фактическую информацию. В конце эксперимента ведущий просил поднять руки тех его участниц, которые приняли решение начать употреблять в пищу говяжьи субпродукты.*

*Данные о потреблении до и после использования обоих подходов показали, что лишь 3 % слушательниц лекций стали готовить блюда из субпродуктов, в то время как среди участниц дискуссионных групп этот показатель составил*

30 %. Сходные результаты были достигнуты и в других группах, например, среди матерей, которых просили давать своим детям рыбий жир или апельсиновый сок (Lewin, 1954). Групповые решения всегда были более эффективными и в некоторых случаях изменения в поведении оказывались более значительными через четыре недели, чем через две. Аналогичные исследования, охватывавшие рабочих производственного предприятия их непосредственных начальников, позволили выявить такие же различия между эффективностью лекций и групповых обсуждений (Levine and Butler, 1954).

Эти эксперименты использовались для иллюстрации трехступенчатой схема осуществления изменений, причем поднятие рук означало одобрение предложения, а применение размораживания представлялось в качестве способа консолидации позитивных намерений к принятию новых образцов поведения. Теоретическое объяснение этой работы также указывает на более высокие мотивирующие возможности вовлечения и активного участия участников эксперимента в сравнении с пассивным прослушиванием лекций.

К. Левин также проводил опыты с другим потенциально эффективным методом научения и мотивации, получившим название метода “уровней притязаний”, который мог использоваться для работы с отдельными индивидами или группами и подразумевал четырехэтапную постановку целей. На первом этапе выяснялся вопрос об ожиданиях индивида или группы, что соответствовало первому уровню притязаний. На втором этапе оценивались фактические действия индивида или группы. На третьем этапе информация о достигнутых результатах подавалась индивиду или группе в качестве сигнала обратной связи. На четвертом этапе проводилась новая оценка ожидаемой эффективности деятельности (второй уровень притязаний). Такая последовательность действий могла повторяться несколько раз. Процедура оценки уровня притязаний позволяет людям узнать и оценить свой собственный потенциал в конкретной сфере деятельности и обеспечивает индикацию активности мотивации. У высоко мотивированных, уверенных в успехе людей уровень притязаний обычно превышает уровень их реальных

достижений, хотя это различие часто оказывается незначительным. В то же время неудачливые, плохо мотивированные люди стремятся установить заниженные или же наоборот, неоправданно завышенные цели. В последние годы этот аспект деятельности К. Левина отчасти был предан забвению, хотя он имеет непосредственное отношение к важной области исследований процессов постановки целей, которые, как выяснилось, способны оказывать значительное влияние на мотивацию и процесс труда (Locke, 1978).

### *3. К. Левин о проблеме лидерства*

*В XX в. затрагивающая широкий круг научных дисциплин от политологии до психологии проблема лидерства активно исследовалась многими учеными и широко обсуждалась в различных, занимающихся вопросами управления кругах. Несмотря на огромное число книг и статей по данной тематике наши знания и наш уровень концептуализации лидерства являются весьма далекими от статуса научных теорий, что ограничивает практическое применение этой области знаний.*

*Однако в литературе по проблеме лидерства существует одно направление, которое сумело воспользоваться способностью К. Левина объединить простой экспериментальный план с вопросами практического применения результатов. В 1930-х гг. мир стал свидетелем становления двух гигантских политических автократий в нацистской Германии и в Советской России. К. Левин, как немецкий еврей, знал об ужасах фашизма не понаслышке и был счастлив получить убежище в США. Он не считал, что достаточно знает об эффектах и поведенческих последствиях автократических, демократических и *laissez-faire* (*laissez fair* (фр.) — невмешательство, попустительство) типах руководства при осуществлении государственной политики. Поэтому он планировал создать серию классических контролируемых полужэкспериментальных ситуаций в нескольких клубах для мальчиков, в которых могли бы оцениваться поведенческие последствия преднамеренных вариаций трех стилей лидерства (Lewin et al., 1939).*

*Взрослые руководители этих клубов получили инструкции по использованию в различных группах мальчиков трех стилей руководства (автократическое, демократическое или laissez-faire поведение в отношении своих подопечных). Такая схема опыта была выбрана для того, чтобы исключить необъективность результатов, обусловленную личными характеристиками или уровнем популярности того или иного руководителя. По всем трем стилям поведения были даны подробные указания, а тщательно разработанные методы регистрации обстановки во время экспериментов позволили исследователям проверять, насколько точно выполнялись их инструкции. Сделанные записи позволили ученым выяснять, что происходило на каждом занятии, а план эксперимента предусматривал формирование групп мальчиков, подходящих друг другу по интеллекту, социальной активности и другим характеристикам.*

*Автократический стиль руководства породил два полярных типа реакций. В одном клубе мальчики демонстрировали значительное разочарование и определенную агрессивность в отношении автократического руководителя, но в то же время и некоторую зависимость от его воли. В трех других клубах реакция на деспотизм проявлялась в отчетливой зависимости от лидера и неспособности инициирования групповых действий, но при этом у мальчиков наблюдалось слабое проявление разочарования и недовольства. Трудовая активность детей падала до минимума, когда автократический лидер выходил из помещения, но в аналогичных ситуациях в группах с руководителями двух других типов она оставалась по-прежнему высокой.*

*Демократический руководитель стимулировал независимость мальчиков в восемь раз чаще, чем автократический, и в два раза чаще, чем руководитель типа laissez-faire. В группах с демократическим лидером наблюдалась высокая групповая ответственность, проявлялись прочные дружеские взаимоотношения и часто велись дискуссии, связанные с выполнением порученного задания. В них царила атмосфера взаимного доверия и почти полностью отсутствовали проявления агрессии и недовольства. Враждебное*

поведения наблюдались в демократических группах всего шесть раз, в то время как в автократических группах было зафиксировано 186 подобных случаев.

При наличии лидеров типа *laissez-faire* достижения групп были намного ниже, чем при любых других типах руководства. Этот вывод касался как количества, так и качества выполняемой работы. Кроме того, в этих группах наблюдалось значительная склонность к играм. При данном типе руководства дети задавали много вопросов, в то время как их деятельность была хуже организованной, менее эффективной и приносила меньше удовлетворения чем в группах, действовавших в условиях демократии.

Хотя в ходе этого эксперимента было сделано и много других ценных наблюдений, все же их общий результат ясно указывал на превосходство демократического способа управления.

#### 4. Научный подход

Продолжавшаяся в течении трех десятилетий научная деятельность К. Левина является примером успешного построения своеобразных мостов между различными дисциплинами, и уже только поэтому он считается одним из самых смелых новаторов, в один ряд с которым можно поставить немногих ученых. Уже упоминавшееся нами внимание, которое К. Левин уделял связи между теорией и практикой, имело долгосрочные научные последствия. Одним из них стало создание метода действие-исследование и его разновидности — метода исследовательских действий. Исследования проблем лидерства в клубах для мальчиков, являются примером применения второго метода, поскольку до их проведения не существовало достоверных эмпирических фактов о бихевиоральных последствиях использования трех основных стилей руководства — демократического, автократического и основанного на вседозволенности (*laissez-faire*). На основе их результатов был сделан вывод о том, что исследования должны предшествовать выработке поведенческих рекомендаций и их применению в клубах для мальчиков или в производственных ситуациях (Levine and Butler, 1954). Исследования изменения поведения американских потребителей являются чем-то средним между методами

*исследовательских действий и действие-исследование, поскольку трехступенчатая теория изменения уже давно была разработана и подтверждена практическими доказательствами. Однако эффективность различных попыток введения новых типов поведения и новых обязательств требует систематических эмпирических проверок.*

*Отвечу на вопрос о том, когда действие должно предшествовать исследованию, посвящены работы К. Левина по проблемам социального планирования и действия. Он отмечал, что планирование обычно начинается с общей идеи и намерения достичь определенной цели. После этого осуществляется первый шаг в направлении осуществления намеченного плана, например, улучшения внутригрупповых отношений или ослабления дискриминации и предубеждений. После этого первого шага начинается поиск фактов для оценки действия и для помощи составителю плана лучше проникнуть в ситуацию и, таким образом, правильно наметить следующий шаг. Метод действие-исследование обычно связан с социальным менеджментом; следовательно он представляет собой последовательность операций планирования, действия, поиска фактов, дальнейшего планирования и действия, проведения новых исследований и т.д. (Lewin, 1948).*

*Другим важным аспектом выполненного К. Левиным построения междисциплинарных мостов является тот способ, которым он связывал философию, свою основную социальную дисциплину, с другими социальными науками, главным образом социологией. Он критиковал психологов, которые настолько увлекались изучением индивидуальных психических процессов, что забывали оценивать социальные и иные внешние условия, которые облегчали, затрудняли или иным образом определяли мышление и поступки индивидов. Его взгляды подобны воззрениям, лежащим в основе подхода, использующего понятие “открытой системы” и подразумевающего полный учет всех внешних факторов. Эта философия определила его план исследования проблем лидерства в клубах для мальчиков, на основе которых ученый пришел к выводу о том, что различие в поведении людей в условиях авторитарического и*

*демократического руководства происходит не вследствие различий черт их характеров, а под влиянием социального окружения.*

*Актуальность работ К. Левина для современного менеджмента и бизнеса становится еще более очевидной при рассмотрении взаимосвязи его подходов к изменению, руководству и мотивации. Демократический стиль руководства обладает, по-видимому, наибольшим мотивирующим воздействием, а значит, в сравнении с альтернативными стилями управления является наиболее эффективным. При проведении экспериментов по изучению изменений удалось установить, что процедуры группового принятия решений подразумевали большую вовлеченность членов групп в процесс трансформации мнений, чем методы, основанные на прослушивании обыкновенных лекций, и поэтому оказывались более эффективными. Возможность самостоятельно принять решение и выразить его поднятием руки предоставлялась каждому индивиду (хотя этот процесс безусловно происходил под воздействием реакций, наблюдаемых у других членов группы). В клубах для мальчиков демократические лидеры достигали более высоких результатов за счет мотивации своих подопечных и поощрения их к использованию своих навыков и инициативы в рамках возможностей, предоставленных руководителем. Без ограничений, налагаемых руководителем, автономия *laissez-faire* групп не позволяла обеспечить согласованность действий всех мальчиков. В то же время автократические, централизованные методы принятия решений оказывались не в состоянии пробудить инициативу и стимулировать использование имеющихся навыков и поэтому обеспечивали низкий уровень результатов. Разрешение социальных конфликтов, по-видимому, должно облегчаться за счет участия в нем компетентного демократического руководителя.*

*Результаты исследований К. Левина могут быть использованы в процессе решения проблем, возникающих перед менеджерами в сферах осуществления руководства, мотивации и проведения изменений. К. Левин внес*



*важный вклад в развитие социальных наук, продемонстрировав практическое значение теории и эффективность объединения исследования и действий.*

Для каждого руководителя характерен индивидуальный набор ролей. А качество исполнения этих ролей, по мнению К. Левина, определяет управленческий стиль. К. Левин ввел в психологию такое понятие как «стиль». Он создал типологию стилей управления, основываясь на методах влияния личности на группу людей.

Первый тип, по К. Левину – авторитарный. Он характеризуется сосредоточением возможности принимать решения главных вопросов в одних руках, подавлением активности и предприимчивости персонала и жесткими приемами управления. Авторитарный руководитель фиксирует все проявление власти, поэтому не одобряет развития отношений между подчиненными. Отсутствие структуры отношений приводит к тому, что подчиненные не знают цели, которая известна руководителю. Основными формами воздействия на подчиненных в авторитарном стиле являются приказ и поручение, а в связи с обращением к этим способам среди подчиненных не редки стрессовые ситуации и конфликты.

Второй тип – демократичный. Для него характерно принятие решений посредством групповой дискуссии с участием руководителя. К. Левин утверждал, что такой подход способствует появлению инициативы среди подчиненных. Руководитель демократичного стиля должен сохранять объективность в осуществлении управленческой деятельности.

Третий тип, по К. Левину – попустительствующий. Этому стилю присуща свобода решений, как индивидуальных, так и групповых. Влияние руководителя, в попустительствующем стиле – минимально.

Таким образом, существует большое количество теорий, раскрывающих типы и роль руководителя в организации. Однако, объединяет все эти теории, то, что содержание управленческой деятельности, стратегии управления определяются типом или ролью руководителя в организации.

**Итак**, психология управления достаточно молодая отрасль психологии. Развиваясь, психология управления дала толчок для становления таких направлений как психология труда, инженерная психология, эргономика и т.д.

Основные задачи психологии управления, как научной отрасли исследовать процесс взаимодействия между руководителем и подчиненными, выделить критерии успешного результативного управления, определить образ успешного руководителя – управленца.

В процессе управления составляющие деятельности по достижению цели разделяются между ее участниками: цели ставит один человек, а действия и операции, направленные на их достижение, производятся другими людьми. В связи с этим, важно знать и определять особенности личности руководителя и персонала.

Помимо этого, необходимо разделять формальные и неформальные группы, понимая, что руководитель – это структурное звено формальной группы – организации. В то время как в неформальной группе руководит лидер.

Особенности осуществления управленческих функций напрямую связано с той ролью и типом, которых придерживается руководитель в своей деятельности.

## **§ 1 Вопросы для самоконтроля**

1. Цели, задачи психологии управления
2. История становления и развития психологии управления
3. Предмет психологии управления
4. Современная дискуссия о предмете психологии управления

## § 2 Тест

1. Школа, основное внимание которой уделялось вопросу воздействия руководителя на персонал:
  - А) Школа научной организации труда;
  - Б) Административная школа;
  - В) Школа человеческих отношений;
  - Г) Все ответы правильные.
  
2. Школа, основное внимание которой уделялось обустройству рабочего места персонала:
  - А) Школа научной организации труда;
  - Б) Административная школа;
  - В) Школа человеческих отношений;
  - Г) Все ответы правильные.
  
3. Школа, основное внимание которой уделялось способам укрепления авторитета руководителя:
  - А) Школа научной организации труда;
  - Б) Административная школа;
  - В) Школа человеческих отношений;
  - Г) Все ответы правильные.
  
4. Джордж Элиот Мэйо был представителем школы:
  - А) Школа научной организации труда;
  - Б) Административная школа;
  - В) Школа человеческих отношений;
  - Г) Все ответы правильные.
  
5. Контроль, как функция управления осуществляется с целью:

- А) Оценки деятельности персонала и конечного результата с желаемым;
  - Б) Для системы поощрения и наказания персонала;
  - В) Слежки за персоналом;
  - Г) Правильного варианта нет.
6. К управленческим функциям не относятся:
- А) Планирование;
  - Б) Мотивация;
  - В) Контроль;
  - Г) Кооперирование.
7. К характеристикам организации не относится:
- А) Иерархичная структура;
  - Б) Неформальный, стихийный характер возникновения;
  - В) Наличие четко прописанных правил, регламентирующих поведение работников;
  - Г) Четкая единая цель для всех членов.
8. Деятельность управленца направлена на:
- А) Достижение цели организации;
  - Б) Развитие личности работника;
  - В) Способствование своему карьерному росту;
  - Г) Нет правильного ответа.
9. Ф. Тейлор является представителем:
- А) Школа научной организации труда;
  - Б) Административная школа;
  - В) Школа человеческих отношений;
  - Г) Все ответы правильные.

10. Предметом психологии управления является:

- А) Поведение сотрудников;
- Б) Управленческая деятельность;
- В) Личность руководителя;
- Г) Правильного ответа нет.

### § 3 Темы для самостоятельного исследования

1. Теоретические подходы к управлению
2. Понятия: организация, управление, руководство
3. Управленческие функции, уровни управления
4. Управленческие роли руководителя и типы руководителей
5. Социально-психологические закономерности становления организационных культур
6. Организационная культура как интегративная характеристика организации
7. Социально-психологическое содержание основных типов организационных культур

### § 4 Список литературы

1. Ерошин, А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Ерошин.- 4-ое издание, исп. – Н. Новгород : НИМБ, 2003.
2. Кабаченко, Т. С. Психология управления : учебное пособие / Т. С. Кабаченко. - М. : Педагогическое общество России, 2001.
3. Кравченко, К. А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании : учебник для вузов / К. А. Кравченко. – М. : Академ. Проект, 2005.

4. Красовский, Ю. Д. Мир деловой игры: (опыт обучения хозяйственных руководителей) : учебное пособие / Ю. Д. Красовский. – М. : Экономика, 1989.

## **Глава 2 Психология принятия управленческих решений**

Что делает человек в управлении? Он собирает информацию, разрабатывает решения и организует их выполнение, управленец – это своеобразный завод по производству и внедрению решений.

Следует заметить, что прогресс общества порождает технологизацию большинства процессов, не обошла она и решения.

Мировой и отечественной наукой в XX в. разработана новая область знаний - теория принятия решений. Возникшая при решении военно-стратегических задач, она распространилась и на область управления. Сегодня существует научная база для принятия качественных управленческих решений.

Решения в управлении касаются положения организации в обществе, на рынке продукции, обеспечивают ее устойчивость в конкуренции, затрагивают кадровую политику, помогают регулировать отношения на предприятии, создавать его положительный образ у работников и общества.

В обобщении материалов деятельности предприятий обнаружено, что число решений велико, но до 25 % можно было не принимать из-за их невыполнимости. Происходит это по самым разным причинам: нелепости целей, сложности контроля, "обтекаемости" принимаемых мер, отсутствия, сроков выполнения, закрепляемости ответственности за конкретными лицами.

Проблема принятия решений носит фундаментальный характер, что определяется ролью, которую играют решения в любой сфере человеческой деятельности. Исследования этой проблемы относятся к числу междисциплинарных, поскольку выбор способа действий - это результат комплексной увязки различных аспектов: информационного, экономического,

психологического, логического, организационного, математического, правового, технического и др.

Содержание понятия "решение" по-разному интерпретируется в разных областях знаний.

## **Документ 8**

*Так, в психологии исследуются принятие решений и решение проблем. При этом принятие решений рассматривается как этап важного акта, включающего такие психические компоненты, как цели, оценки, мотивы, установки.*

*Общая теория определяет принятие решений как выбор из множества наиболее предпочтительной альтернативы.*

*Философия трактует решение как процесс и результат выбора цели и способа действий.*

*В экономике понятие "решение" рассматривается как процесс, как акт выбора и как результат выбора. Решение как процесс предполагает временной интервал, в течение которого оно разрабатывается, принимается и реализуется. Решение как акт выбора включает этап принятия решений с соблюдением особых правил. Решение как результат выбора - это волевой акт, ориентированный на наличие альтернатив, сопредельных целей и мотивов поведения лица, принимающего решение (ЛПР).*

*В менеджменте решение рассматривается как продукт управленческого труда, организационная реакция на возникшую проблему; выбор определенного курса действий из возможных вариантов; выбор предварительно осмысленной цели, средств и методов ее достижения; выбор способа действий, гарантирующего положительный исход той или иной операции.*

В рамках нашего курса мы будем определять решение как творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий план деятельности организации по разрешению назревшей проблемы и принимаемый на основе анализа информации об ее актуальном состоянии и прошлого опыта.

Решения в управлении выполняет множество функций - направляющую, координирующую и мотивирующую.

### Документ 9

*Направляющая функция проявляется в связи решений с долговременной стратегией развития организации.*

*Координирующая связана с согласованием действий исполнителей для реализации решений в утвержденные сроки и соответствующего качества.*

*Мотивирующая функция реализуется через систему организационных и экономических стимулов, социальных оценок. Немаловажный мотив для членов организации – участие в разработке решения при работе в команде.*

Управленческое решение в повседневной практике является продуктом управленческого труда, мыслительной деятельности человека. Каким же образом происходит процесс рождения решения?

В начале возникает сложная ситуация и она опознается ЛПР как проблемная, в таких ситуациях не хватает информации, велика неопределенность исхода. Поэтому необходим сбор информации, когда ее достаточно, возникает идея – стратегическое направления решения. Но оно нуждается в проработке и инструментовке. Под влиянием различных факторов внешней и внутренней среды ЛПР формирует убеждение в правильности своих действий, при согласии с окружающей средой его действия приводят к успеху,



при несогласии – к неудаче, но и в том и в другом случае они порождают личностный опыт принятия решений.

В повседневной практической деятельности по управлению объектами приходится принимать множество как относительно простых, так и сложных решений. Способность "выдавать" идеи, творчески мыслить, концентрировать внимание на проблемах, быть уверенным в себе, согласовывать решение с коллегами, вышестоящим руководством и добиваться их успешного претворения в жизнь - это качества, которые способствуют преуспеванию управленца, лица, принимающего решения.

Прикладное управленческое решение по ряду характеристик сложнее теоретических рассуждений. В частности, от ЛПР необходимы способности выделять важную информацию, преобразовывать ее в определенные, простые, доступные планы. Простота и ясность решений необходимы, так как к их реализации причастны значительные группы людей, для которых смысл решений быть определяющими в достижении конечных результатов.

## Документ 10

*Мышление ЛПР должно иметь множество особенностей:*

*- глубина мышления - свидетельствует об умении предвидеть наиболее удаленные от поверхности причинно- следственные связи;*

*- широта мышления - отражает умение видеть все многообразие взаимосвязанных явлений в целом, не выделяя из них какую-то проблему и не увлекаясь только ею;*

*- гибкость мышления - проявляется в умении отступить от излюбленных, оправдавших себя стереотипных решений; умение, исходя из сложившейся ситуации, найти оригинальное решение;*

*- быстрота мышления - это "скорость" мысли от анализа проблемы к формулированию решения.*

*Поскольку психологические особенности мышления и личности руководителя влияют на управленческие решения, особенно связанные с мотивационно-потребностной сферой: управленческие потребности личности, управленческие способности, управленческая концепция.*

*Наличие управленческих потребностей - необходимое условие назначения кандидата на руководящую деятельность. Они проявляются в стремлении воздействовать на окружающих людей с целью направления их усилий на решение конкретных задач. Управленческие потребности являются источниками основных мотивов деятельности руководителя и отвечают на вопрос: насколько сильно нравственно созрело стремление возглавить коллектив, повести его на выполнение определенных задач.*

*Кроме потребностей ЛПР обладает соответствующими способностями к управлению. Важнейшие из них - диагностические, творческие и организаторские.*

*Диагностические способности позволяют формировать четкое представление о настоящем и будущем организации; творческие - вырабатывать решения, адекватные задачам предприятия; организаторские - обеспечивать их реализацию.*

*На основе потребностей и способностей в процессе практической деятельности у руководителя формируется индивидуальная управленческая концепция.*

*Индивидуальная управленческая концепция руководителя это способ понимания и трактовки проблем управления. Она соотносится с жизненной позицией руководителя, служит своеобразным источником принятия решения. Через свою управленческую концепцию руководитель оценивает поступающую информацию, сообразуясь со всем предшествующим опытом. Концепцией часто объясняется выбор разных целей разными руководителями в равных объективно сложившихся условиях.*

*В структуре индивидуальной управленческой концепции выделяется три элемента: сверхзадача, проблемное наполнение и управленческие замыслы.*

*Сверхзадача представляет собой, личностный смысл деятельности человека в крупные отрезки времени.*

*Проблемное наполнение - система задач, на решение которых руководитель направляет свою активность, расставляет приоритеты. Важно, чтобы проблемное наполнение оперативно перестраивалось, было гибким, направленным на решение новых возникающих задач.*

*Управленческие замыслы - предпочтительные и привычные для руководителя способы решения проблем.*

Но мотивационно-потребностная сфера не исчерпывает черты успешного ЛПР, очень важным в настоящее время становится доступ к информации, новым технологиям.

## **Документ 11**

*С середины XX века информация рассматривается в широком смысле как общенаучное понятие. Оно выражает обмен сведениями между людьми, человеком и машиной, между машинами, обмен сигналами между живой и неживой природой в животном и растительном мире, а также генетическую информацию.*

*В математике информация - количественная мера, уменьшающая неопределенность. В процессе принятия решений под информацией часто понимаются сведения об объекте управления, явлениях внешней среды, их параметрах, свойствах и состоянии на конкретный момент времени.*

*Трудно переоценить роль информации в управлении. Она является предметом управленческого труда, средством обоснования управленческих решений, без которых процесс воздействия управляющей подсистемы на управляемую и их взаимодействия невозможен. В этом смысле информация выступает основополагающей базой процесса управления.*

*Высокой значимостью информации, используемой для разработки управленческих решений, обусловлены предъявляемые к ней требования: достоверности, полноты, своевременности, краткости, четкости, непротиворечивости и др.*

Источники сбора информации могут быть самыми разнообразными: от средств массовой информации до проведения специальных исследований самостоятельно либо с обращением в соответствующие фирмы. Затраты на получение информации могут достигать значительных сумм, поэтому объем необходимой информации для решений должен оцениваться предварительно.

Методы сбора информации могут быть неформальными и формальными. К первой группе относятся способы получения информации путем непосредственного общения с подчиненными, коллегами, клиентами, деловыми партнерами. Однако динамичность рыночных ситуаций потребовала ускорения процессов сбора, передачи, обработки информации, создания новых информационных технологий.

Внедрение компьютерной техники и кардинальное изменение на этой основе информационно-коммуникационных процессов непосредственно влияют на принятие управленческих решений. Постоянно возрастающий объем информации и относительно низкая производительность труда людей, занятых ее обработкой, вызвали к жизни новые информационные технологии. Это целостные технологические системы по принятию управленческих решений, для которых характерны:

- новые технологии коммуникационных сетей ЭВМ (на основе локальных и распределительных);
- новые технологии обработки информации на базе персональных компьютеров и автоматизированных рабочих мест (ПЭВМ и АРМ);
- безбумажная технология, исключая бумагу как носителя информации;

- технология использования искусственного интеллекта в процессе принятия решений.

Практика показывает, что чаще всего решения по сложным проблемам принимаются в условиях диалога компьютера и человека. Одно из достоинств состоит в возможности коллективного действия (за счет участия в обсуждении разных специалистов) на базе ЭВМ, ПЭВМ, локальных сетей, распределительных сетей ЭВМ, средств передачи данных, АРМ. Формой коллективного действия может быть проведение телеконференций и др.

Существует и негативный аспект внедрения современных электронных технологий в управленческую практику - разрушение, искажение, несанкционированный доступ к информации.

## **Документ 12**

*Какая система считается защищенной? Если все операции в системе управления фирмой выполняются по строго определенным правилам, обеспечивающим непосредственную защиту объектов, ресурсов и операций, ее можно считать защищенной.*

*Политика безопасности на предприятии характеризуется конфиденциальностью, целостностью, готовностью. Возможными формами угрозы информационной безопасности являются: несанкционированный доступ, кража документов; перехват информации в каналах связи, ошибки в работе; уничтожение информации (случайное или сознательное); разрушение информации "вирусами" (как отмечалось выше); ошибки в программах обработки информации; отключение электропитания; фальсификация сообщений; несанкционированная модификация информации.*

Разные потоки информации формируют у ЛПР определенность в выборе направления решений, но он может предпочесть один из двух подходов: нормативный или дескриптивный.

В нормативном подходе решения принимаются на основе предположения, что они будут наиболее рациональными. Отклонения на почве психологической реальности от схемы формальной логики не учитываются, их рассматривают при использовании дескриптивного подхода. Нормативные модели основаны на дедуктивной логике, рассчитанной на то, как люди должны думать, а не на то, что имеется на самом деле.

В данном контексте чувство, основанное на конкретных представлениях об объекте управления, выражает отношение к принимаемому решению. Оставаться беспристрастным к содержанию и качеству решений ЛПР не позволяет социальная среда, в которой осуществляется процесс принятия решения. Соотношение формального и дескриптивного аспектов разработки управленческого решения весьма динамично. Оно обусловлено как развитием математического аппарата и технических средств, так и попыткой формализации психофизиологических и социально-психологических процессов человеческого поведения.

### **Документ 13**



Рисунок 1 – Управленческие решения

Процесс управления отличается изменчивостью. Изменения внешней и внутренней среды порождают необходимость принятия разнообразных управленческих решений. Основными факторами, оказывающими влияние на организацию и функционирование системы, являются технико-технологические, социально-экономические и региональные. В связи с этим выделяют две группы задач, требующих решения: функциональные и ситуационные. Функциональные - обусловлены разделением труда в организации, полномочиями отдельных работников, и носят в основном стандартный характер. Ситуационные - появляются в результате нарушений взаимодействия подсистем и элементов в организации либо под влиянием вышеуказанных факторов.

В специальной литературе авторы выделяют самые разные признаки решений. В частности, многообразие управленческих решений и особенности их разработки раскрывает следующая классификация.

По источнику возникновения решения делят по предписанию, по предложению "снизу". В психологическом аспекте наибольшую трудность представляет ситуация разработки решения по предписанию, так как систематическое "навязывание" решений может нанести ущерб проявлению инициативы людей.

По юридическому оформлению решения могут быть в виде плана, приказа, распоряжения, инструкции; по способу фиксации они делятся на устные и письменные.

По субъекту, принимающему решения, выделяются решения: индивидуальные, коллективные и коллегиальные. Первые принимаются лично руководителями, вторые - коллективами предприятий и организаций, третьи - коллегиальными органами (советами, правлением и т.д.).

По степени уникальности решения делятся на рутинные и новаторские. Новаторское решение отличается спецификой в построении процесса принятия решений и в содержании отдельных его этапов, чаще всего они сопровождаются испытанием или экспериментом.

По методам разработки различают количественные решения, включающие методы математического программирования, статистические методы; а также эвристические решения, основанные на использовании логики, интуиции, опыта, знаний ЛПР. Использование методов математического программирования позволяет по заранее заданным параметрам находить оптимальное решение.

По степени неопределенности, зависящей от количества информации, имеющейся в распоряжении ЛПР, решения подразделяют на детерминированные - принимаемые в условиях определенности, при наличии полной информации; вероятностные - принимаемые в условиях вероятностной определенности (риска); неопределенные - решения, принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

Управленческие решения можно классифицировать и с позиции количества рассматриваемых целей - как одноцелевые и многоцелевые.



По степени регламентации, то есть насколько жестко установлены сроки и условия действия подчиненных, различают решения регламентирующие, ориентирующие и рекомендующие.

#### **Документ 14**

*Регламентирующие решения полностью направляют деятельность подчиненных, исключая их самостоятельность. От подчиненных в этом случае требуется лишь безусловная исполнительность.*

*Ориентирующие решения однозначно определяют лишь основные моменты деятельности, в решении же второстепенных вопросов допускается проявление самостоятельности подчиненных.*

*Рекомендующие решения контурно обозначают возможности деятельности подчиненных, предоставляя широкий выбор конкретных путей и проявления инициативы.*

По функциональному признаку (содержанию) решения бывают экономические, социальные, технические, политические, организационные.

#### **Документ 15**

*Экономические решения связаны с повышением эффективности производства, совершенствованием деятельности предприятия.*

*Социальные решения направлены на улучшение условий труда и отдыха членов коллектива предприятия и др.*

*Технические решения принимаются для совершенствования технической политики и технологии производства, сокращения применения ручного труда и т.д.*

*Организационные решения направлены на улучшение организации труда работников, совершенствование нормативов, норм, внедрение НОТ.*

Учитывая, что любое управленческое решение строится на предварительном прогнозировании, различаются решения по периодам действия: долговременные (перспективные) и оперативные.

С учетом стереотипности ситуаций и используемым методам решения, выделяются программируемые и непрограммируемые решения. К программируемым обычно относят стандартные и повторяющиеся решения. К непрограммируемым относятся решения, принимаемые в новых ситуациях. Они могут носить разовый, творческий характер, во многом зависят от здравого смысла и интуиции (например, разработка новых технологий, изделий, формирование новой структуры).

Отдельные авторы выделяют четыре уровня решений в зависимости от творческого вклада менеджеров в их разработку, рутинные, селективные, адаптационные и инновационные.

## **Документ 16**

*Первый уровень - рутинные решения. Они принимаются согласно отработанному механизму и имеющейся программе действий. Важно изучить особенности ситуации, соотнести ее с накопленным опытом, принять ответственность за конкретные действия. В проявлении творческого подхода нет необходимости, так как все процедуры решения известны.*

*Второй уровень - селективные решения. Инициатива и свобода действий на данном уровне проявляется в ограниченных пределах. Например, при оценке различных известных альтернатив и выборе из них оптимальных.*

*Третий уровень - адаптационные решения. Они рассчитываются на дополнительные, непредусмотренные трудности. Как правило, при их*

*разработке сочетается использование творческого нестандартного подхода на основе новых идей с отработанными ранее возможностями. Имеет значение личная инициатива руководителя для поиска нового решения известной проблемы.*

*Четвертый уровень - инновационный. Решения этого уровня связаны со сложностью и непредсказуемостью событий. Это вызывает необходимость принятия неординарных решений, содержащих нововведения.*

Характер проблемы лежит и в основе применения системного анализа как одного из методов обоснования решений. В связи с его использованием выделяются три типа проблем:

- хорошо структуризованные;
- слабо структуризованные;
- неструктуризованные.

## **Документ 17**

*Под структуризацией понимается возможность количественного выражения зависимостей между элементами ситуации. Степень формализации проблемы как признак типизации впервые предложена американскими специалистами Г. Саймоном и А. Ньюэллом.*

*Хорошо структуризованными считаются проблемы, в которых зависимости между элементами ситуации могут получать численные значения или символы. При решении хорошо структуризованных проблем используются количественные методы анализа: линейного, нелинейного, динамического программирования, теории массового обслуживания, теории игр, методология которых известна как "исследование операций".*

*Слабо структуризованными являются проблемы, как правило, сложные, отличающиеся, в первую очередь, качественными зависимостями элементов*

*ситуации. Однако слабо структуризованные (или смешанные) проблемы содержат как качественные, так и количественные элементы при преобладающем составе первых. Это область применения системного анализа. В решении подобных проблем исключается возможность построения моделей, но не всегда. Все зависит от конкретной ситуации и приемлемости сочетания количественных и эвристических методов.*

*Неструктуризованные (или качественно выраженные) проблемы содержат лишь описания важнейших ресурсов, признаков и характеристик, количественные зависимости между которыми совершенно неизвестны. Решение проблем неструктуризованных производится с использованием эвристических методов, основанных на интуиции, логике, теоретических рассуждениях, опыте, профессионализме лица или коллегиального органа субъекта управления. Это наиболее многочисленный класс проблем.*

Проблема (греч.) буквально означает преграду, трудность, задачу. Как понятие оно выражает объективно возникающий в ходе развития познания вопрос или комплекс вопросов, решение которых представляет существенный практический или теоретический интерес.

Понятие «проблема» обычно имеет ряд базовых характеристик:

- ее обязательно следует решать;
- ситуация выбора, сопровождающая проблемы – неповторима;
- существуют трудности в понимании альтернатив решения;
- неопределенность последствий принятия решения;
- необходимость учета множества факторов;
- присутствие человека (ЛПР или группы лиц, разрабатывающих решение), а, следовательно, субъективных аргументаций по поводу выбора решений.

Внутреннюю структуру проблемы составляют такие элементы, как предмет, объект, субъект, связи, цель решения.

Предмет проблемы характеризует возникшее главное противоречие, которое выражается в вопросе: "В чем суть проблемы?"

Объект проблемы отвечает на вопрос: "Где возникла проблема?"

Субъект проблемы - тот, кто активно вовлечен в поиски решения.

Связи проблемы характеризуют как структурные межэлементные отношения и взаимоотношения с другими проблемами. Они отражаются в вопросе: "С чем связана проблема?"

Цель решения проблемы выражается в вопросе: "Для чего необходимо решать проблему?"

Каждый элемент проблемы может иметь подпроблемы, т.е. проблемы более низкого порядка. Чрезвычайно важно для решения проблемы правильно ее сформулировать. В связи с этим следует отметить, что в проблеме выделяют "имя" и "формулировку". Их нельзя смешивать. Имя, то есть название проблемы, как правило, бывает кратким, символичным.

Один из возможных в исследовании проблемы – системный подход.

## **Документ 18**

*Системный подход - это подход к исследованию объекта (проблемы, явления, процесса) как к системе, в которой выделены элементы, внутренние и внешние связи, наиболее существенным образом влияющие на исследуемые результаты его функционирования, а цели каждого из элементов, исходя из общего предназначения объекта.*

*Системный подход как общеметодический принцип используется в различных отраслях науки и деятельности человека. Гносеологической основой (гносеология - раздел философии, изучающий формы и методы научного познания) является общая теория систем, начало которой положил австралийский биолог Л. Берталанфи.*

*Системный подход - форма методологического знания, связанная с исследованием и созданием объектов как систем, и относится только к системам.*

*Иерархичность познания, требующая многоуровневого изучения предмета: изучение самого предмета - <собственный> уровень; изучение этого же предмета как элемента более широкой системы - <вышестоящий> уровень; изучение этого предмета в соотношении с составляющими данный предмет элементами - <нижестоящий> уровень.*

*Системный подход требует рассматривать проблему не изолированно, а в единстве связей с окружающей средой, постигать сущность каждой связи и отдельного элемента, проводить ассоциации между общими и частными целями.*

#### *Черты системного подхода*

*1. Целостность, позволяющая рассматривать одновременно систему как единое целое и в то же время как подсистему для вышестоящих уровней.*

*2. Иерархичность строения, т.е. наличие множества (по крайней мере, двух) элементов, расположенных на основе подчинения элементов низшего уровня - элементам высшего уровня. Реализация этого принципа хорошо видна на примере любой конкретной организации. Как известно, любая организация представляет собой взаимодействие двух подсистем: управляющей и управляемой. Одна подчиняется другой.*

*3. Структуризация, позволяющая анализировать элементы системы и их взаимосвязи в рамках конкретной организационной структуры. Как правило, процесс функционирования системы обусловлен не столько свойствами ее отдельных элементов, сколько свойствами самой структуры.*

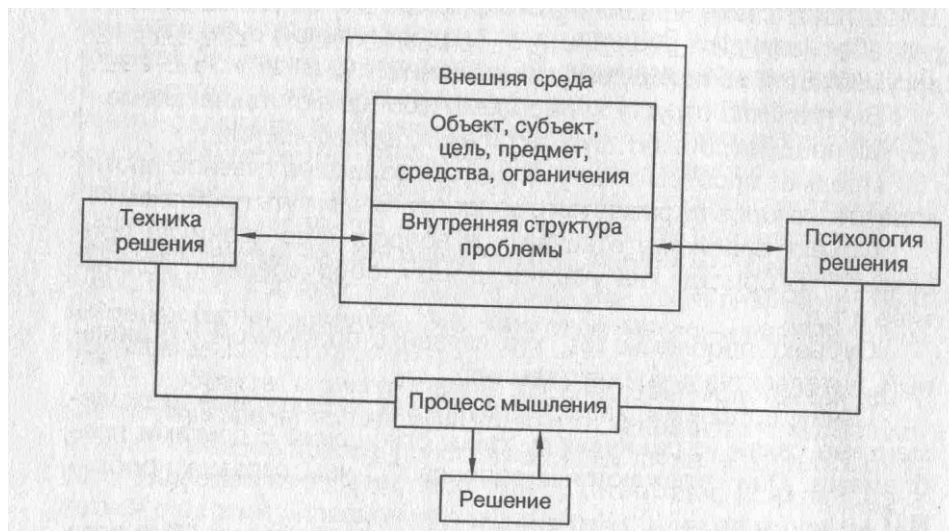
*4. Множественность, позволяющая использовать множество кибернетических, экономических и математических моделей для описания отдельных элементов и системы в целом.*

#### *Значение системного подхода в управлении*

*Значение системного подхода заключается в том, что менеджеры могут проще согласовывать свою конкретную работу с работой организации в целом, если они понимают систему и свою роль в ней. Это особенно важно для генерального директора, потому что системный подход стимулирует его поддерживать необходимое равновесие между потребностями отдельных подразделений и целями всей организации. Он заставляет его думать о потоках информации, проходящих через всю систему, а также акцентирует внимание на важности коммуникаций. Системный подход помогает установить причины принятия неэффективных решений, он же предоставляет средства и технические приемы для улучшения планирования и контроля.*

А. В. Шевырев в своей книге «Технология творческого решения проблем», глубоко исследуя "проблему проблем", предлагает схему структуры проблемы в контексте технологии ее решения. Сама проблема определяется через объект, субъект, цель, предмет, средства и ограничения, они составляют ее внутреннюю структуру, которая, в свою очередь связана с внешними условиями – средой. С помощью использования предыдущего опыта (техники решения) и собственных личностных ресурсов (психология решения), рассуждая и анализируя (мышление), ЛПР приходит к решению проблемы.

## **Документ 19**



*Рисунок 2 – Продумывание проблемы*

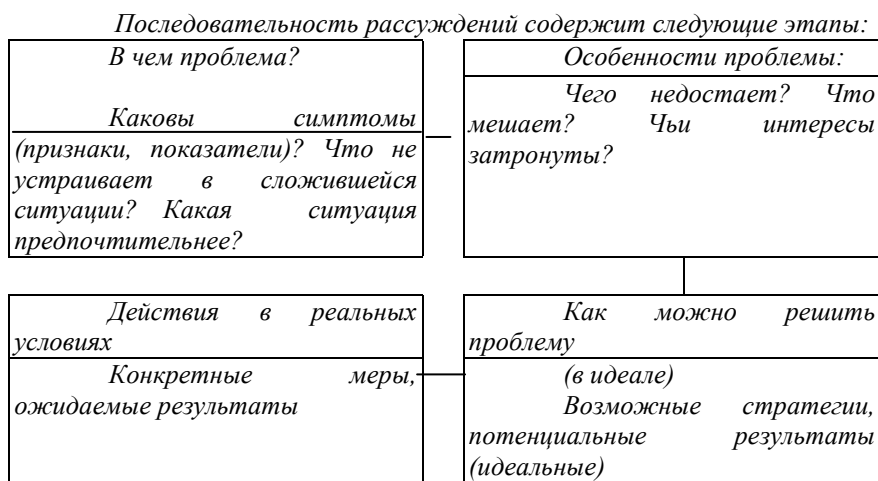
Решение проблем, как и управление, - это процесс, включающий последовательность взаимосвязанных шагов. Специфические черты проблемы - это ключ к ее решению. Для глубокого изучения и выяснения особенностей проблемы полезно придерживаться определенных способов ее продумывания и последовательности рассуждений.

Способы продумывания проблемы включают:

1. Разделение проблемы на части.
2. Выделение основных и второстепенных характеристик проблемы.
3. Установление причинно-следственных связей по всем возможным вариантам решения проблемы.
4. Прогнозирование и анализ требуемых действий.
5. Разработка рекомендаций к действиям.

## **Документ 20**





*Рисунок 3 – Последовательность рассуждений*

При продумывании проблемы полезно поставить ряд контрольных вопросов:

1. Возможно ли уменьшить объем проблемы, упростить ее?
2. Что напоминает ситуация (какие ассоциации вызывает)?
3. Имеются ли аналогии в практике бизнеса?
4. Были ли прецеденты в деятельности организации?
5. Возможно ли изменение срока, качества?
6. Что можно заменить, сжать, уплотнить?
7. Чем рискуете? В чем состоит риск?
8. Чем располагаете?
9. Каковы возможные варианты решения проблемы?

## **Документ 21**

*При выборе метода решения проблемы следует предварительно ответить на вопросы:*

- требует ли проблема комплексного решения?*
- это проблема или возможность?*
- как классифицировать проблему?*

- это реально существующая или надуманная проблема?
- это финансовая проблема или она связана с отношениями между людьми?
- что произойдет, если не принимаешь никакого решения?
- эта проблема уникальна?
- существует ли последовательность решения проблемы?

Так же можно провести анализ и постановку проблемы по алгоритму, предложенному Жариковым Е.С. в его книге «Вступающему в должность».

1. Анализ ситуации:

- а) всестороннее осмысление трудностей, качества, сроков и других особенностей того, что нужно сделать;
- б) оценка возможностей выполнения необходимой задачи;
- в) определение вероятных результатов выполнения задачи, ожидаемых плюсов и минусов.

2. Определение степени напряженности проблемной ситуации:

- а) четкое описание противоречия между средствами и целями;
- б) количественная оценка величины расхождения между средствами и целями.

3. Построение проблемы:

- а) выделение и четкое описание главного (центрального) звена в проблеме;
- б) определение круга вопросов, рассмотрение которых необходимо для решения центрального вопроса;
- в) нахождение содержательных и временных связей и соподчинений всего комплекса вопросов, составляющих проблему.

4. Квалификация проблемы, т. е. отнесение ее к определенному типу:

- а) по функциональному критерию — аналитическая или конструктивная;
- б) по значению — стратегическая (ключевая) или тактическая;

в) по источнику— следствие ошибок людей или порождаемая самим развитием системы;

г) по разрешимости — разрешимая (собственными силами или с внешней помощью) и неразрешимая, которая представлена двумя разновидностями (неразрешимая собственными силами и неразрешимая на данном этапе развития системы даже с помощью извне);

д) по структуре — сложно (иерархически, многоуровнево и многопланово) построенная проблема и структурно простая;

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

ж) по степени проблемности — научно-практическая (содержащая высокую степень неопределенности и потому требующая привлечения специалистов-ученых) и практическая (с малой неопределенностью и потому разрешимая собственными усилиями специалистов-практиков и хозяйственных руководителей).

## Документ 22

*Рассматривая возникшую проблему, руководитель должен:*

*- определить круг лиц, способных разработать и реализовать способы ее решения и получения положительного исхода;*

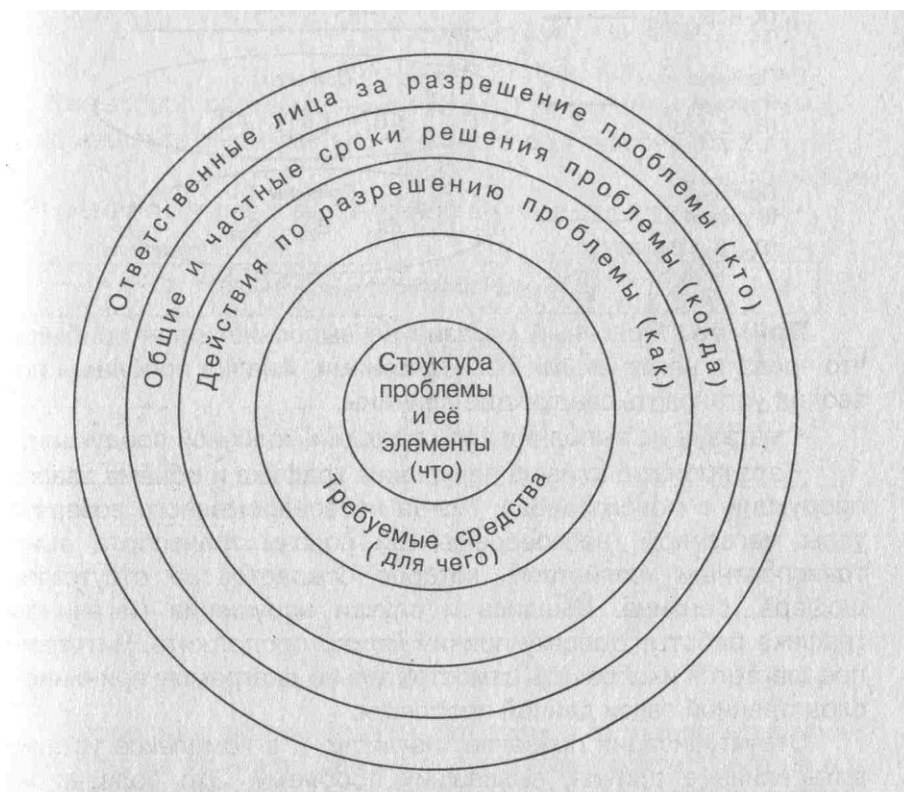
*- установить срок разрешения проблемной ситуации;*

*- оценить и утвердить способы действий;*

*- обеспечить выделение требуемых средств решения проблемы (трудовые, материальные, финансовые);*

*- выявить внутренние элементы проблемы, установить степень их влияния на решение проблемы.*

*Для наглядности содержание проблемы можно изобразить графически. Используем круговую диаграмму для изображения структуры проблемного поля.*



*Рисунок 4 – Диаграмма проблемного поля*

*Диаграмма проблемного поля отвечает на вопросы: что решать? как действовать? для чего необходимы средства? когда предпринимать конкретные действия? кто этим должен заниматься?*

Под качеством управленческих решений понимается совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. В составе свойств-предпосылок качества управленческих решений выделяются обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность и др.

Обоснованность управленческого решения проявляется в необходимости учета всей совокупности факторов и условий, связанных с его разработкой. При

этом важное место отводится качеству используемой информации, ее достоверности и полноте, своевременности поступления.

Эффективность управленческого решения подчеркивает обязательность соотношения ожидаемого и достигнутого экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию.

Решение должны приниматься в срок. В этом смысле значение своевременного принятия решений подчеркивает утвердившееся мнение ЛПР, предпочитающих недостаточно обоснованное решение его отсутствию вообще.

Непротиворечивость управленческого решения выражает необходимость его предварительного согласования с ранее принятыми в данной фирме, а также проверки соответствия нормативно-правовым документам органов управления и контроля (федеральным, региональным, ведомственным).

Чтобы решение было правомочным, оно должно приниматься органом (лицом), имеющим на это соответствующие полномочия, законное основание, право.

Конкретность управленческого решения проявляется в четком указании: кто, что и когда должен выполнить.

Решение должно быть простым по форме и ясным по содержанию, чтобы быть понятным не только лицу, его принимающему, но и адресату исполнения.

Важной предпосылкой качественных управленческих решений является их профессиональная разработка со знанием дела, с учетом экономической и социальной целесообразности. Грамотный анализ проблемной ситуации, правильная постановка цели и задач, подготовка альтернатив и выбор оптимального варианта согласно установленным критериям - необходимые составляющие качества и эффективности управленческих решений.

Однако в каждой конкретной ситуации разработка управленческих решений осуществляется в специфических условиях, характерных для этой ситуации, с учетом факторов, оказывающих прямое или косвенное воздействие.

## **Документ 23**

### *Методы принятия решений*

#### *Метод «Мозговой атаки»*

- группе в 5-8 человек предлагается каждому высказать идеи и предложения по решению поставленной задачи. В результате получается  $N$  идей. Если группа будет высказываться по поставленной задаче коллективно, то получится  $N * K$  идей. Во время сеанса мозговой атаки происходит цепная реакция, при которой одна идея порождает несколько других идей, что приводит к интеллектуальному взрыву;

- метод мозговой атаки предназначен для активизации поиска различных вариантов решений и выбора из них наилучшего. Он широко применяется в управленческой практике с целью получения максимального количества оригинальных идей за короткий промежуток времени. 30-40 минут;

- при мозговой атаке группа делится на генераторов и критиков. Генераторы высказывают как можно больше идей, а критики эти идеи оценивают. Все высказанные идеи записываются на бумагу или на аудионоситель.

#### *Правила проведения мозговой атаки:*

- а) краткость изложения идеи (менее 1 минуты);*
- б) отсутствие на 1 этапе критики высказывания предложений;*
- в) возможность развития идеи, высказанной ранее;*
- г) возможность записи идей на аудионоситель.*

#### *Морфологический анализ*

Данный метод, разработанный в 1942 г. американским астрофизиком Цвики, используется в целях расширения области поиска вариантов решения проблемы. Он предполагает углубленную классификацию объектов и позволяет на основе построения модели (двух- или трехмерной матрицы) получать новые решения, составляя комбинации элементов морфологической модели (матрицы). Основные этапы анализа:

- 1) определение характеристик объекта или задач;*

2) определение разновидностей реализации задач;

3) формирование морфологической модели в виде матрицы, где по вертикали отражается совокупность всех задач, которые необходимо решить для достижения поставленной цели. По горизонтали для каждой задачи дается вариант (один или несколько) решения;

4) получение комбинаций элементов матрицы, причем каждое новое решение представляет собой сочетание элементов, взятых по одному из каждой строки матрицы;

5) анализ на предмет выявления совместимости элементов друг с другом в полученной комбинации. В случае несовместимости комбинация исключается из рассмотрения;

б) оставшиеся варианты оцениваются, сравниваются по установленным критериям. Выбирается наилучший вариант.

*Методы ассоциаций и аналогий.* К этим методам относится метод фокальных объектов и метод генерирования случайных ассоциаций.

*Метод фокальных объектов* состоит в перенесении признаков случайно выбранных объектов на совершенствуемый объект, который лежит в фокусе переноса.

*В результате возникает ряд неожиданных вариантов решения.*

*Метод генерирования случайных ассоциаций*

*Метод предполагает наличие двух списков. Список объектов и список признаков. На основании этих списков формируется третий список - список связей объектов и признаков. Используются случайные комбинации объектов и признаков, в результате чего формируются случайные ассоциации.*

*Метод контрольных вопросов*

*Данный метод применяется для психологической активизации творческого процесса. Суть метода состоит в том, чтобы с помощью наводящих вопросов подвести к решению задачи. Метод может применяться как в индивидуальной работе, так и при коллективном обсуждении проблемы, например при мозговой атаке.*

### *Метод коллективного блокнота*

*Метод позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым членом рабочей группы с коллективной их оценкой и процессом выработки решения.*

*Каждый участник получает блокнот, в котором записывает в общих чертах существо проблемы, а также данные, позволяющие ориентироваться в ней. В течение месяца каждый участник записывает в блокнот возникающие идеи, касающиеся рассматриваемой проблемы, оценивает их и определяет, какие из них могут обеспечить наилучшее решение проблемы. Одновременно формулируются наиболее целесообразные направления исследования. Кроме того, фиксируются идеи, не касающиеся данной проблемы, но развитие которых, может оказаться полезным для нахождения окончательного решения.*

### *Метод матриц открытия*

*Этот метод получил широкое распространение во Франции. Как и в морфологическом методе синтеза, здесь преследуется цель систематически исследовать все мыслимые варианты, вытекающие из закономерностей строения (морфологии) совершенствуемой системы, выбрать и изучить поле возможных решений.*

*Метод матриц открытия, как правило, не даёт законченных решений и служит для систематизации имеющегося материала и определения отправных пунктов дальнейшего исследования. Получаемые с помощью этого метода комбинации характеристик дают возможность для плодотворных ассоциаций, постановки проблем, которые ранее оставались незамеченными.*

### *Синектика*

*Само слово «Синектика» - неологизм, означающий объединение разнородных элементов.*

*В основе метода лежит поиск нужного решения с помощью преодоления психологической инерции, состоящей в стремлении решить проблему традиционным путём. Синектика позволяет выйти за рамки какого-то*



*конкретного образа мыслей и значительно расширяет диапазон поиска новых идей за счет представления непривычного привычным.*

*Метод синектики широко использует личную аналогию (эмпатию). Человек мысленно вживается в образ рассматриваемой системы, стараясь отождествить себя с ней и проанализировать возникающие ощущения. Это помогает при синтезе новых вариантов систем.*

*Синектика успешно применяется при решении особо сложных проблем, а также для проверки осуществимости различных идей.*

*Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив*

*После составления перечня вариантов решения следует переходить к оценке каждой альтернативы. Оценка решений включает определение достоинств, недостатков и возможных последствий каждого из них.*

На фирме сталкиваются, как правило, множество интересов, желаний, намерений. Даже сложными алгоритмами не выразить равнодействующую всех этих сил. Поэтому в каждом управленческом решении имеют место элементы субъективности, зависящие от знаний и способностей руководителя.

Одновременно в основу управленческих решений закладываются определенные объективные положения, с которыми обязан считаться каждый ЛПР. Степень их использования зависит от умения руководителей исходить из объективных позиций и разрабатывать решения с учетом научных основ управления.

Объективными экономическими условиями разработки грамотных управленческих решений являются:

- 1) знание реальных тенденций развития управляемого объекта;
- 2) владение методами положительного использования складывающихся тенденций на деятельность предприятия;
- 3) ориентация в общих целях развития экономики страны в целом;
- 4) определение задач, вытекающих из этих целей, для управляемого объекта;

5) четкое представление о состоянии объекта, внешней среды (ближайшего окружения), тенденциях их развития;

6) владение набором методов перевода управляемого объекта из фактического состояния в желаемое и придания ему необходимых направлений развития;

7) умение своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи, выдвигаемые рынком, экономической политикой государства.

Для соблюдения указанных условий руководитель должен располагать информацией, которая поступает от разных источников - внутренних и внешних, приобретает в ходе обучения и переподготовки, накопления опыта. Однако и при хорошо организованном информационном обеспечении принимаются как правильные, так и ошибочные решения.

Повышению их качества способствует предварительное продумывание следующих организационных вопросов:

1) где и кто принимает решение;

2) типы принимаемых решений на различных уровнях;

3) время, необходимое для принятия решений после получения информации;

4) система оформления и передачи решения.

Обеспечение высокого качества управленческих решений -проблема комплексная. Ее разрешение зависит от соблюдения множества условий и учета ряда факторов.

## **Документ 24**

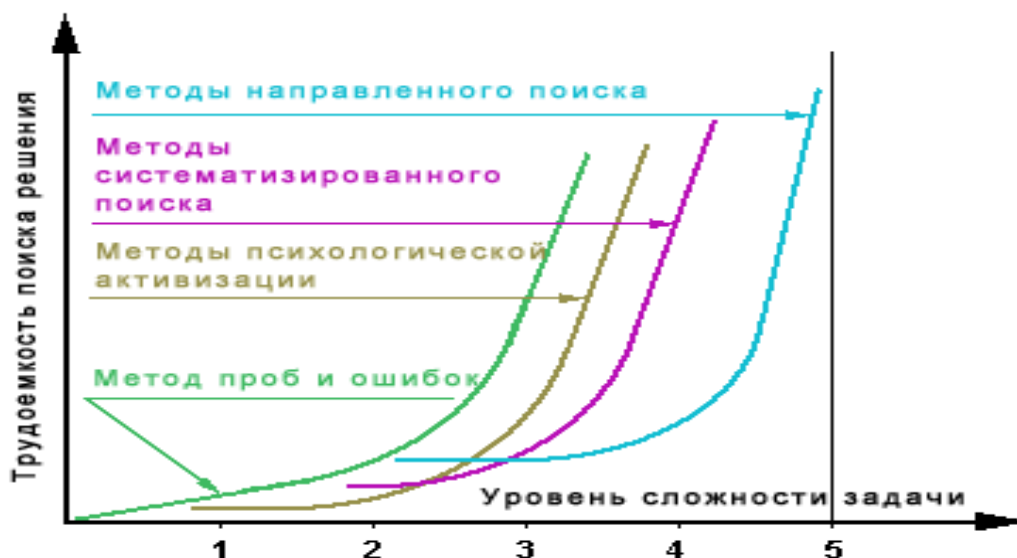


Рисунок 5 - Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив

Отечественными авторами в свое время было предложено в помощь руководителям создавать на предприятии "управленческие ОТК". По существу это экспертная группа, подчиняющаяся руководителю. В ее состав должны входить специалисты отделов научной организации труда и управления производством, совершенствования управления, социологи, делопроизводители, юристы, референт руководителя. Регулярность работы группы определяется объемом дел по оценке качества решений.

Экспертная группа выполняет три вида процедур:

1. Проверяет соответствие подготовленного решения правилам и требованиям по составлению распорядительных документов.
2. Оценивает необходимость конкретного решения и отдельных заданий, включенных в его состав.
3. Оценивает возможность реализации как всего решения целиком, так и отдельных его заданий. При этом применяются две пятибалльные оценочные шкалы: по необходимости и возможности решения.

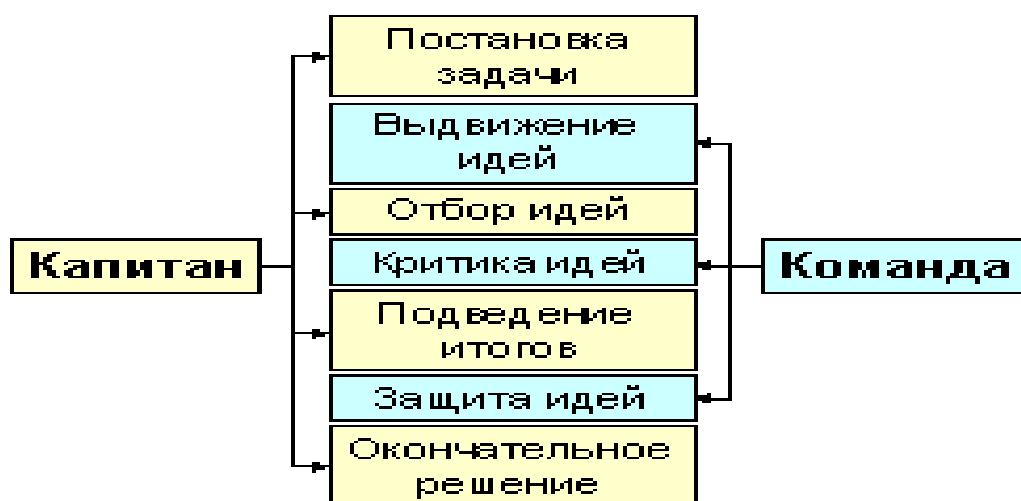


Рисунок 6 - Условия успеха

*Наибольший эффект при числе участников 8-12 чел. и продолжительности не более 30-45 мин.*

***Председатель совещания должен помнить, что:***

- участие каждого в поиске идей, равно необходимо;*
- неконструктивная критика и насмешки тормозят выдвижение идей;*
- хорошо сформулированная проблема – полпути к успеху;*
- через 20 мин. участники конференции устают;*
- споры и дискуссии недопустимы;*
- решение проблемы – это работа, для выполнения которой полезно применять специальные методы;*
  - в потоке идей не должно возникать пауз;*
  - группа является коллективным автором всех предложений.*

***Каждый участник должен знать, что:***

- он необходим на данном совещании;*

- он не несет никакой ответственности за выбор лучшего решения;
- он не будет внедрять предложения;
- все идеи будут внимательно изучены специалистами и экспертами;
- он имеет одинаковые права со всеми;
- за время конференции он должен предложить как можно больше разнообразных идей;
- лучшая форма возражения – собственное предложение.

Для оценки используются мнения 3-5 экспертов. После оценки каждым экспертом проекта решения составляется таблица средних баллов по необходимости и возможности принятия решения.

Таблица 1 – Таблица средних баллов по необходимости и возможности принятия решения

Необходимость решения	Оценка в баллах	Возможность решения	Оценка в баллах
Решение (задания) вряд ли необходимо на ближайший период В этой сфере есть более необходимые решения	1	В существующих условиях практически невыполнимо	1
Трудно оценить степень необходимости решения	2	Решение может быть выполнено с большими оговорками в существующих условиях	2
Вполне необходимое решение	3	Затруднительно оценить возможность решения	3
Безотлагательно необходимое решение	4	Решение реализуемо в существующих условиях	4
	5	Не вижу препятствий к тому, чтобы немедленно приступить к реализации решения (задания)	5

Возможные варианты действий (ситуаций):

1. Оптимальной считается ситуация, когда по обеим шкалам получается высокий балл (при средних оценках 4-5).

2. Высокий балл оценок по шкале "необходимость" и низкий по "возможностям" - проект возвращается на доработку туда, где решение готовилось для разработки средств и способов, повышающих возможность его реализации.

3. Решения, получившие низкий балл по шкале "необходимость", исключаются из числа тех, что передаются ЛПР на рассмотрение и подпись. Проект решения при благоприятной оценке экспертной группой передается руководителю вместе с листком экспертных оценок и с заключением экспертной группы.

## Документ 26

### *Методы прогнозирования результата*

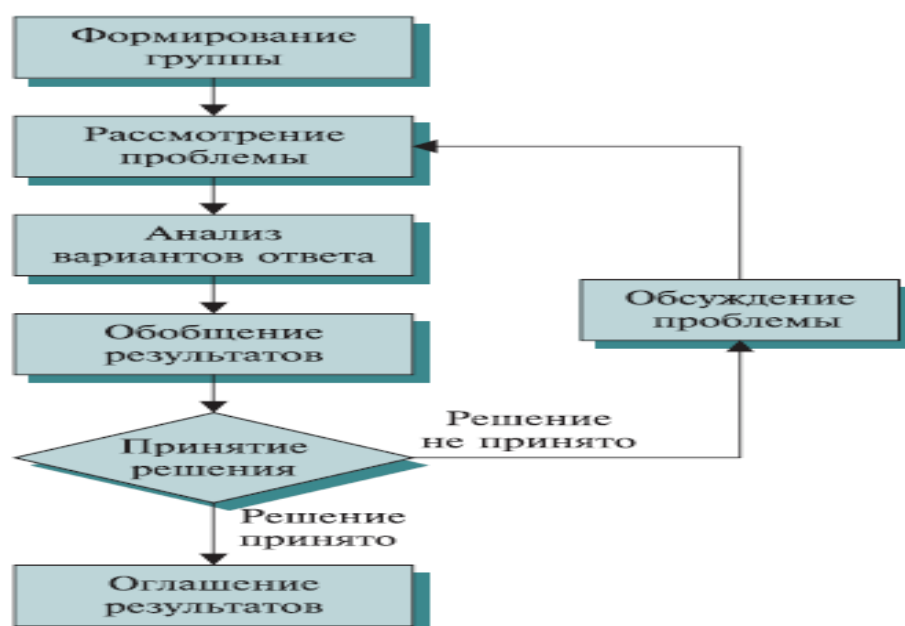


Рисунок 7 – Метод Делфи

*Метод группового взаимодействия экспертов, именуемый "методом Делфи", показал некоторую эффективность при составлении прогнозов научно-технического развития. Он существует в нескольких разновидностях. Все они характеризуются следующими особенностями:*

*1. Анонимность: ни один участник группы в процессе работы не знает, каким участникам принадлежат высказываемые мнения (кроме его собственных, конечно).*

*2. Многоступенчатость: на одни и те же вопросы эксперты отвечают несколько раз, знакомясь после каждого опроса с его анонимными результатами, с высказанными доводами "за" и "против".*

*3. Усреднение: результаты работы группы представляются в статистической форме. Например, коллективное мнение о некотором числовом значении представляется в виде двух чисел, задающих интервал, охватывающий половину индивидуальных мнений и оставляющий справа и слева по четверти ответов.*

*Назначение указанных особенностей метода Дельфи:*

- 1) "предотвратить принятие группой своих собственных целей";*
- 2) исключить психологическое воздействие одних членов группы на других;*
- 3) сделать экспертам менее болезненным изменение своего мнения.*

*С. Далки (один из разработчиков метода Делфи): "Система 'Делфи' вынуждает специалистов оценивать и пересматривать основы своих взглядов на те или иные решения, так как в каждом цикле они знакомятся с решениями и мнениями других специалистов и должны защищать, обосновывать свои мнения или менять свои взгляды."*

*При использовании метода экспертных оценок в прогнозировании непосредственно прогнозированием занимаются эксперты (каждый из которых применяет собственную методику или не применяет ничего, кроме интуиции).*

*Метод прогнозного графа Создан авторским коллективом во главе с В. М. Глушковым. Используется при прогнозировании. Основная часть метода прогнозного графа – коллективная экспертиза формирования набора исходных проблем. Каждым экспертом разрабатывается матрица «цель-средства», в которой указываются цели, необходимые для достижения глобальной цели, а также средства достижения каждой из них. Характерная особенность метода прогнозного графа – многоэтапность экспертизы. Центральная процедура метода – формирование прогнозного графа. В первом туре экспертизы составляется предварительный список промежуточных целей, необходимость для достижения конечной цели, указывается отношение подчиненности. Эта экспертная информация используется при определении списка целей для второго тура экспертизы. Во втором туре экспертизы анализу подвергается уже не конечная, а промежуточные цели, сформированные экспертами в первом туре. Эксперты второго тура обладают правом корректировать цели, сформированные экспертами первого тура. Последующие туры экспертизы аналогичны второму. Процедура заканчивается тогда, когда эксперты доходят до уровня целей, для реализации которых нет необходимости проводить дополнительные исследования и разработки. На основе полученной информации формируется прогнозный граф. Следующий этап – привлечение достаточно представительной группы экспертов, способных оценить каждую из представленных в прогнозном графе вершин-целей.*

*Далее приводятся численные оценки целей прогнозного графа.*

*Метод сценариев*

*При разработке управленческих решений широкое использование находит метод сценариев, также дающий возможность оценить наиболее вероятный ход развития событий и возможные последствия принимаемых решений.*

*Разрабатываемые специалистами сценарии развития анализируемой ситуации позволяют с тем или иным уровнем достоверности определить возможные тенденции развития, взаимосвязи между действующими*



*факторами, сформировать картину возможных состояний, к которым может прийти ситуация под влиянием тех или иных воздействий.*

*С одной стороны, профессионально разработанные сценарии позволяют более полно и отчетливо определить перспективы развития ситуации как при наличии различных управляющих воздействий, так и при их отсутствии.*

*С другой стороны, сценарии ожидаемого развития ситуации позволяют своевременно осознать опасности, которыми чреваты неудачные управленческие воздействия или неблагоприятное развитие событий.*

*Сопоставление и оценка возможных сценариев развития ситуации под влиянием как различных управляющих воздействий, так и фоновых факторов, не зависящих от действий ЛПР, способствуют принятию подчас единственно верных решений.*

*Метод сценариев предполагает создание технологий разработки сценариев, обеспечивающих более высокую вероятность выработки эффективного решения в тех ситуациях, когда это возможно, и более высокую вероятность сведения ожидаемых потерь к минимуму в тех ситуациях, когда потери неизбежны.*

*В настоящее время известны различные реализации метода сценариев, такие, как:*

*- получение согласованного мнения; Метод получения согласованного мнения является, по существу, одной из реализаций метода Делфи, ориентированной на получение коллективного мнения различных групп экспертов относительно крупных событий в той или иной области в заданный период будущего. К негативным моментам этого метода можно отнести недостаточное внимание, уделяемое взаимозависимости и взаимодействию различных факторов, влияющих на развитие событий, а также динамике развития ситуации;*

*- повторяющаяся процедура независимых сценариев; Метод повторяющегося объединения независимых сценариев состоит в составлении независимых сценариев по каждому из аспектов, оказывающих существенное*

*влияние на развитие ситуации, и повторяющемся итеративном процессе согласования сценариев развития различных аспектов ситуации. Достоинством этого метода является более углубленный анализ взаимодействия различных аспектов развития ситуации; недостатком — слабая разработанность и методическая обеспеченность процедур согласования сценариев;*

*- использование матриц взаимодействия и др.; Метод матриц взаимовлияний, разработанный Гордоном и Хелмером, предполагает определение на основании экспертных оценок потенциального взаимовлияния событий рассматриваемой совокупности. Оценки, связывающие все возможные комбинации событий по их силе, распределению во времени и т. д., позволяют уточнить первоначальные оценки вероятностей событий и их комбинаций. К недостаткам метода можно отнести трудоемкость получения большого количества оценок и корректной их обработки.*

Эффективность "экспертизы" проявляется по разным направлениям:

*- экономится рабочее время ЛПР высших рангов управления за счет освобождения от глубокой оценки качества подготовленных управленческих решений;*

*- группа играет роль "управленческого фильтра", отсеивающего плохо подготовленные решения, не имеющие целевой или проблемной направленности;*

*- оценивается роль и значение функциональных служб аппарата управления через качество основного продукта их деятельности - управленческие решения; оценка связывается с результативностью реализации решений;*

*- оказывается помощь службам и отделам аппарата управления в концентрации внимания на ключевых проблемах функционирования и развития организации производства;*

- повышается ответственность руководителей функциональных служб за качество подготавливаемых документов.

Итак, процесс управления реализуется через управленческие решения, подготовку которых условно можно назвать технологией разработки (принятия) решений. Она представляет собой совокупность последовательно повторяющихся действий, складывающихся из отдельных этапов, процедур, операций.

Выбор метода решения проблемы влияет на перечень этапов и процедур технологического процесса поиска решения. Так, с позиции системотехники (науки о способах принятия решений в человеко-машинных системах) этапы решения проблемы включают:

- уточнение задачи и выбор целей;
- перечисление или изобретение альтернатив;
- анализ альтернатив;
- выбор наилучшего решения;
- предоставление результатов.

## Метод «проб и ошибок»

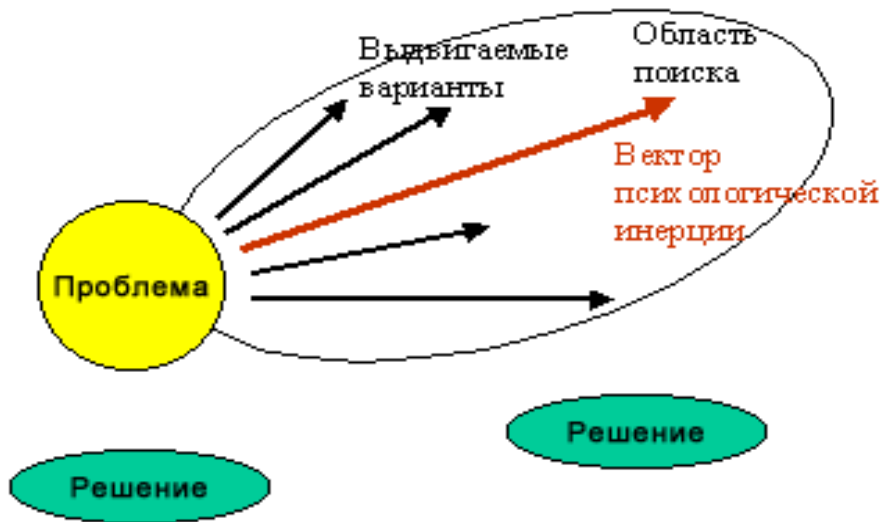


Рисунок 8 – Метод «проб и ошибок»

## Поиск решений при мозговом штурме

Разрушение вектора инерции

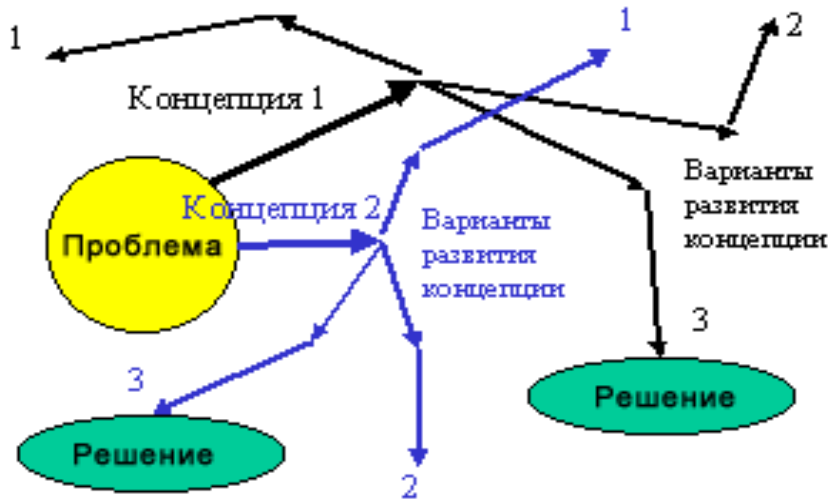


Рисунок 9 – Поиск решений при мозговом штурме

## Обратная мозговая атака

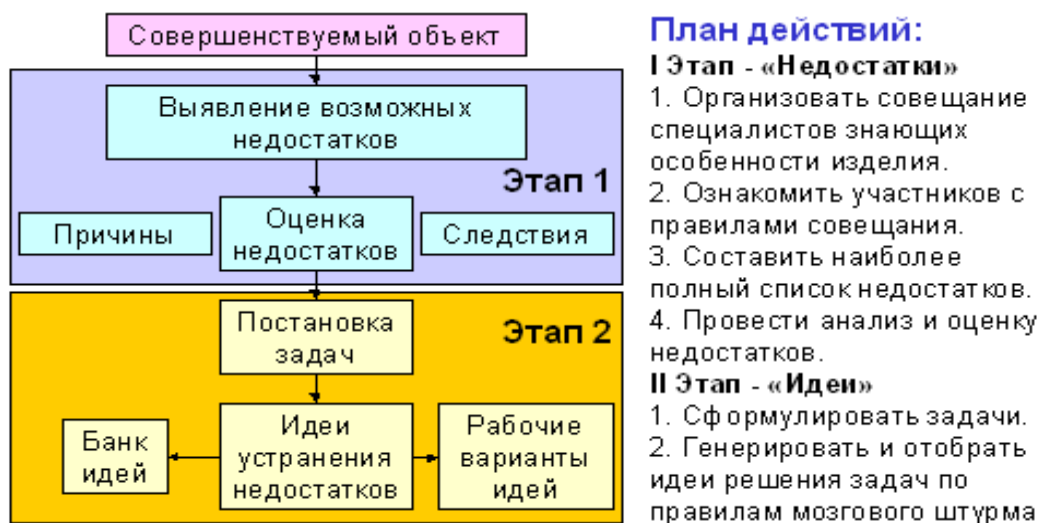


Рисунок 10 – Обратная мозговая атака

При использовании методов исследования операций и системного анализа как научных методов решения задач поэтапно определяются:

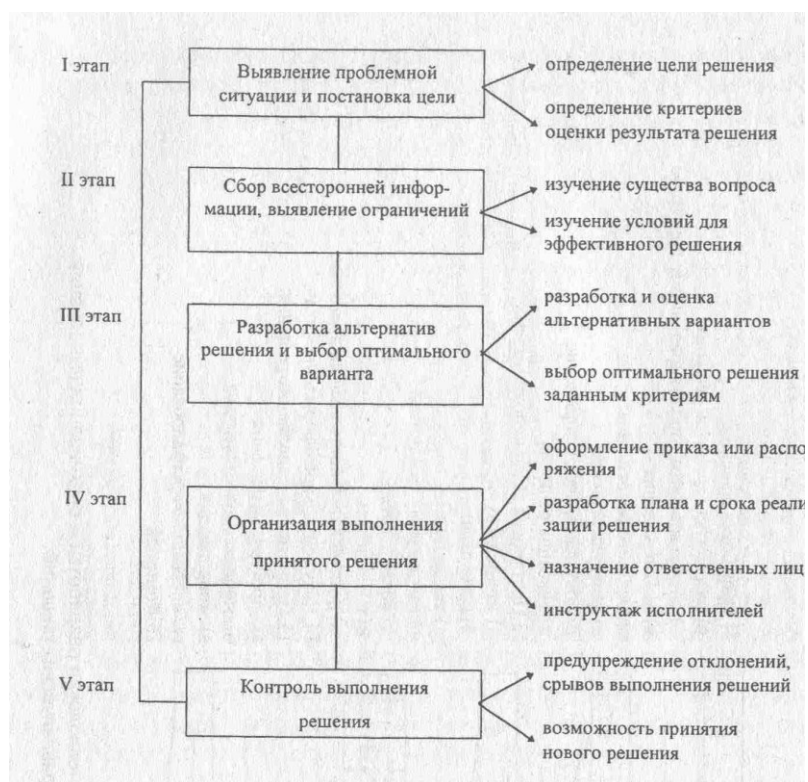
- цель, совокупность целей;
- альтернативные средства достижения цели;
- ресурсы;
- построение логической и математической моделей, взаимосвязывающих цели, альтернативные средства, факторы окружающей среды и ресурсы;
- критерии выбора альтернатив.

### Документ 28

Аунапу Ф. Ф. в своей книге «Научные основы принятия решений в управлении производством» предложил "типовой" процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов, который включает следующие этапы:

- I - предварительную формулировку задачи;

- II - выбор критерия оценки эффективности решения;
- III - сбор данных для уточнения поставленной задачи и точную постановку задачи;
- IV - разработку возможных вариантов решения задачи;
- V - составление математических моделей;
- VI - сопоставление вариантов по критерию эффективности и выбор альтернатив;
- VII - принятие решения.



*Рисунок 11 – Традиционная схема разработки и реализации управленческих решений*

Рассмотрим содержание этапов данной технологической схемы более подробно.

I. Чтобы сформулировать задачу необходимо иметь ясность по следующим вопросам:

- причины постановки задачи, к какому типу задач она относится и срочность ее решения;

- факторы, влияющие на ситуацию, и влияние последней на деятельность фирмы в целом;

- цели, которые должны быть достигнуты при решении задачи.

Причины постановки задач могут быть внутренними и внешними. Проблемную ситуацию могут определять управляемые и неуправляемые факторы, что зависит от возможности воздействия на них ЛПР.

Учитывается состав и приоритетность целей, определяются ограничения по частным целям решения.

На первом этапе применяются в основном логический инструментарий с использованием различных методов (анализа, синтеза, сравнений, индукции, дедукции, аналогии, обобщения, абстрагирования) и интуиция разработчиков.

II. Для формирования решения должны быть определены критерии его эффективности. Они необходимы при сопоставлении различных вариантов решений и выбора наилучшего из них, а также оценки степени достижения поставленной цели.

Критерий оценки эффективности решений должен иметь количественное выражение (иметь физический смысл), наиболее полно отражать результаты решений, быть простым и конкретным. Правильный выбор критерия эффективности, эквивалентен правильной формулировке задачи, так как нередко сам критерий способствует определению направлений решения задачи.

Выбор критерия эффективности далеко не простая задача. В качестве критерия могут быть соответственно минимальное или максимальное значение таких показателей, как затраты, производительность труда, использование оборудования, производственных фондов и др.

Существует и множество качественных критериев эффективности, среди которых качественный состав работников, авторитет руководителя, качество продукции.

Неверно выбранный критерий может привести к ошибочным выводам, к дезорганизации в работе. Работа по выбору критерия проводится на уровне логических рассуждений и интуиции.

III. Сбор данных для уточнения поставленной задачи и точная постановка задачи - необходимое условие для ее успешного решения. При этом надо иметь в виду, что объем информации зависит от сложности задачи, в определенной мере, от квалификации и опыта ЛПР. В любом случае она должна быть полной, достоверной, своевременной. Источники получения информации могут быть самые разные. Поэтому следует учитывать и возможность сознательного ее искажения.

В точно сформулированной задаче должны быть четко отражены:

а) полная объективная характеристика сложившейся ситуации, в том числе: факторы, влияющие на принятие решений; причины нежелательных явлений; средства решения задачи (реально существующие); условия решения задачи (определенность, риск, неопределенность) и др.;

б) значимость решаемой задачи для деятельности предприятия и отдельных его структур;

в) сроки выполнения задачи;

г) цель, ограничения, как количественные, так и качественные, при выборе альтернатив решения задачи;

д) конкретные критерии оценки эффективности решений (количественные и качественные).

IV. Разработка возможных вариантов начинается уже при уточнении формулировки задачи, а также при выборе критерия оценки эффективности. При формировании набора вариантов следует учитывать опыт решения аналогичных задач в прошлом, однако не ограничиваться этим в интересах поиска наиболее рациональных способов решения задач.

На уровне логики и интуиции предварительно оценивается полезность отдельных вариантов, сложность выполнения других. Далее отбираются варианты (от трех до семи), в реальности выполнения которых нет сомнений.



Следует учесть то обстоятельство, что значительное количество вариантов решения существенно затрудняет расчеты по оценке их эффективности.

При эвристических методах решения задачи должны повторно проверяться логическая последовательность действий, учет всевозможных факторов, определяющих специфику проблемной ситуации. Затем варианты сопоставляются по критерию эффективности и выбирается наилучший.

V. Составление математических моделей. Сущность математического моделирования заключается в подборе математических схем, в максимальной мере отражающих реальные производственные процессы. Модели по-разному могут соотноситься с действительностью: полно, реально, либо очень условно.

VI. Выбор альтернатив осуществляется с применением различных методов. Сложность расчетов по сопоставлению вариантов определяется количеством факторов, оказывающих влияние на моделируемый процесс. Они могут быть относительно простыми, при незначительном количестве факторов и степени их влияния на эффективность решения.

## Документ 29

### *Практикум «Этапы управленческого решения»*

*Задание: В таблице представлены этапы решения проблемы в беспорядке, в столбце «индивидуальный ранг» поставьте порядковое число каждого этапа, по вашему мнению, затем проверьте свой результат по эталону, в графе «индивидуальная ошибка» запишите разность рангов эталона и присвоенных вами, суммируйте ее, у вас получится показатель вашей ошибки, который вы можете сравнить с показателями ваших коллег.*

*Значение эталона (его можно вписать в таблицу): номер пункта-номер по порядку- 9-1, 7-2, 16-3, 2-4, 13-5, 10-6, 8-7, 3-8, 1-9, 6-10, 14-11, 5-12, 17-13, 15-14, 11-15, 4-16, 18-17, 12-18.*

Таблица 3 – Значение эталона

<i>Этапы управленческого решения</i>	<i>Инд ранг</i>	<i>Инд. ош.</i>	<i>Эта лон</i>
<i>1. Определение разрешимости проблемы</i>			
<i>2. Построение проблемы</i>			
<i>3. Оценка степени полноты и достоверности информации по проблеме</i>			
<i>4. Документальное оформление задач</i>			
<i>5. Оценка вариантов решения</i>			
<i>6. Разработка вариантов решения проблемы</i>			
<i>7. Определение существования проблемы</i>			
<i>8. Установление взаимосвязи с другими проблемами</i>			
<i>9. Описание отклонения фактического состояния системы управления от желаемого</i>			
<i>10. Определение причин возникновения проблемы</i>			
<i>11. Постановка задач исполнителям</i>			
<i>12. Контроль выполнения решения</i>			
<i>13. Оценка новизны проблемы</i>			
<i>14. Выбор критериев оценки вариантов решения</i>			
<i>15. Оформление решения</i>			
<i>16. Формулирование проблемы</i>			
<i>17. Выбор решения</i>			
<i>18. Организация выполнения решения</i>			

## § 1 Вопросы для самоконтроля

1. Управленческие проблемы и причины их возникновения
2. Значение и роль решения в управлении
3. Классификационные признаки управленческих решений и их виды
4. Управленческая проблема и ее выявление
5. Цели управленческого решения и их типология
6. Соотношение целей организации и целей управленческого решения
7. Методы построения альтернативных решений
8. Экспертные методы определения множеств решений
9. Критерий выбора решений
10. Факторы внешней и внутренней среды и принятие решений

## § 2 Тест

1. Какая из функций решения реализуется через системы организационных мер, экономических стимулов, социальных оценок?

- А) направляющая функция;
- Б) мотивирующая функция;
- В) координирующая функция;
- Г) функция контроля.

2. К внешним психологическим признакам преуспевающего менеджера относятся (по Евланову):

- А) инициативен, мужественен;
- Б) несёт в себе творческий заряд;
- В) с первых слов ясно, что он добьется результатов;
- Г) имеет присущие ему взгляды на жизнь.

3. Способности к управлению, обеспечивающие реализацию выработанных решений, называются:

- А) диагностические;
- Б) творческие;
- В) коммуникативные;
- Г) организаторские.

4. Этап математического моделирования включающий группировку взаимосвязанных элементов:

- А) постановка задачи;
- Б) разработка формализованной схемы;
- В) формализация задачи в общем виде;
- Г) численное представление модели.

5. В процесс принятия решений входят следующие аспекты:

А) информационный;

Б) биологический;

В) химический;

Г) логический.

6. В экономической литературе решения рассматриваются как:

А) процесс;

Б) акт выбора;

В) результат выбора;

Г) реакция на раздражитель.

7. Основные требования при принятии решения:

А) требования гласности информации;

Б) требование построения проблем;

В) требование документального оформления задач;

Г) требование оценки новизны проблемы.

8. Методы сбора информации:

А) формальные;

Б) проведение специальных исследований;

В) неформальные;

Г) обзор средств массовой коммуникации.

9. Какие могут быть угрозы к информационной безопасности?

А) перехват информации в каналах связи ошибки в работе;

Б) уничтожение информации впустую;

В) шифрование информации;

Г) применение электронных карт.

10. Меры защиты информационной безопасности:

- А) разделение полномочий;
- Б) отключение электропитания;
- В) перехват информации в каналах связи;
- Г) фальсификация сообщений.

11. Формальный аспект управленческого решения:

А) разрабатывается в рамках нормативного подхода. Анализируется, как должны приниматься решения и при каких условиях они будут наиболее рациональными;

Б) здесь преобладают дескриптивные и описательные подходы;

В) данный аспект включает отклонения, связанные с психологической реальностью;

Г) данный аспект включает отклонения, связанные с мотивацией менеджера, исполнителем решения и предполагает реализацию творческого потенциала человека.

12. В зависимости от задач управления выделяют функции:

- А) функциональные и ситуативные;
- Б) план и приказ;
- В) инициативные и ситуативные;
- Г) функциональные и индивидуальные.

13. По степени уникальности, управленческие решения делятся на:

- А) рутинные и коллегиальные;
- Б) рутинные и новаторские;
- В) инициативные и оперативные;
- Г) программируемые и непрограммируемые.

14. По методам разработки управленческие решения делятся на:

- А) количественные и эвристические;
- Б) одноцелевые и многоцелевые;
- В) ориентируемые и регламентируемые;
- Г) оперативные и перспективные.

15. Эвристическое решение это:

- А) решение, основанное на использовании логики, интуиции, опыта и знаний ЛПР;
- Б) решения, включающие методы математического программирования и статистические методы;
- В) решение, принимаемое в условиях определённости, при наличии частной информации;
- Г) решение для новых ситуаций, носящий разовый творческий характер.

16. Выберите нормативные модели:

- А) инновационные игры;
- Б) модели принятия стратегического решения;
- В) математические модели;
- Г) формализованные модели.

17. Математическая модель с одним участником это:

- А) модель, в которой интересы игроков одинаковые;
- Б) модель, в которой отсутствуют факторы времени;
- В) модель, где каждому значению фактора строго соответствуют единственное значение результата;
- Г) модель, в которой отсутствуют жёсткие детерминации, носит вероятностный характер.

18. Что является эффективным приёмом использования экономических систем:

- А) динамическое моделирование;
- Б) вероятностное моделирование;
- В) математическое моделирование;
- Г) нормативное моделирование.

19. По функциональному критерию проблема делится на:

- А) аналитическое или конструктивное;
- Б) разрешимое или неразрешимое;
- В) стратегическое и тактическое;
- Г) многоплановое, многоуровневое.

20. М. Вудкок и Д. Френсис выделяют 4 уровня принятия решения, это:

- А) рутинный, нормативный, деструктивный, психологический;
- Б) рутинный, селективный, адаптационный, инновационный;
- В) нормативный, селективный, психологический, инновационный;
- Г) селективный, нормативный, рутинный, деструктивный.

21. Вудкок М. и Френсис Д. выделяют 4 уровня принятия решения. Какой из них характеризуется тем, что руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать наилучший:

- А) рутинный;
- Б) селективный;
- В) адаптационный;
- Г) инновационный.

22. М. Вудкок и Д. Френсис выделяют 4 уровня принятия решений. Какой из них характеризуется тем, что руководитель ведёт себя в соответствии с определённой программой, распознаёт ситуацию и поступает предсказуемым образом:

- А) селективный;
- Б) рутинный;

- В) адаптационный;
- Г) инновационный.

23. М. Вудкок и Д. Френсис выделяют 4 уровня принятия решения. Какой из них характеризуется тем, что руководитель имеет новые решения известной проблемы:

- А) инновационный;
- Б) адаптационный;
- В) селективный;
- Г) рутинный.

24. М. Вудкок и Д. Френсис выделяют 4 уровня принятия решения. Какой из них характеризуется тем, что руководитель имеет способы и принимает совершенно неожиданные решения в непредсказуемых проблемах:

- А) селективный;
- Б) инновационный;
- В) рутинный;
- Г) селективный.

25. Методы экспертных оценок перечислены в пункте:

- А) нормативный метод, селективный метод, метод игр;
- Б) метод сценария, метод Дельфы, мозговой штурм;
- В) мозговой штурм, селективный метод, инновационный метод;
- Г) метод Дельфы, метод игр, селективный метод.

26. ЛПР – это:

- А) лицо помогающее решать;
- Б) лицо принимающее решение;
- В) лицо предлагающее решение;
- Г) лидер партии России.



27. Тот, на ком лежит ответственность за принятое решение, тот, кто подписывает приказ, или иной документ, в котором выражено решение:

- А) ответственный человек;
- Б) лицо принимающее решение;
- В) заведующий;
- Г) заместитель директора.

28. Одна из основных причин неисполнения принятых решений в организации:

- А) ответственность закреплена за конкретным лицом;
- Б) отсутствуют сроки выполнения;
- В) легко проконтролировать исполнителя;
- Г) присутствуют сроки выполнения.

29. Общая теория принятия решения разработана на основе:

- А) математич. моделирования и общей психологии;
- Б) математич-х методов и формальной логики;
- В) математической теории и общей психологии;
- Г) матем. теории и формальной логики.

30. В каком пункте перечислены функции решения:

- А) направляющая, наполняющая, альтернативная;
- Б) направляющая, координирующая, мотивирующая;
- В) наполняющая, мотивирующая, инновационная;
- Г) инновационные, наполняющие, альтернативные.

31. Метод переработки информации, основанный на строгой формализации выполнения процедур и операции на основе правил, формул, статистических данных:

- А) алгоритмический;
- Б) эвристический;
- В) статистический;
- Г) математический.

32. Решения принимающие без тщательного обоснования действий руководителем:

- А) импульсивные;
- Б) рискованные;
- В) инертные;
- Г) оперативные.

33. Альтернатива – это...

- А) формализованное описание того желаемого состояния, достижение которого отождествляется в сознании ЛПР с решением проблемы;
- Б) условное наименование какого-то из возможных способов достижения цели;
- В) всё, что может быть использовано ЛПР для принятия решения;
- Г) способ решения задачи.

34. Важный для ЛПР вопрос, порождённый в его сознании неудовлетворённостью чем-либо это...

- А) проблема;
- Б) задача;
- В) потребность;
- Г) желание.

### § 3 Темы для самостоятельного исследования

1. Роль личности руководителя в процессе принятия решений
2. Описание проблемной ситуации
3. Условия неопределенности и риска и управленческое решение
4. Особенности разработки управленческого решения при возникновении препятствий
5. Индивидуальное и групповое решение
6. Оформление управленческого решения
7. Проблема качества управленческого решения
8. Математическое моделирование в принятии решения
9. Управленческие решения и ответственность
10. Контроль за реализацией управленческого решения

### § 4 Список литературы

1. Абчук, В. А. Интенсификация: принятие решений : Научно-практическое пособие для руководителя / В. А. Абчук, В. А. Бункин. - Л. : [б.и.], 1987.
2. Акио Морита Сделано в Японии. История фирмы Сони / Акио Морита. - М. : [б.и.], 1993.
3. Александров, Е. А. Основы теории эвристических решений / Е. А. Александров. - М. : [б.и.], 1975.
4. Вентцель, Е. С. Исследование операций / Е. С. Вентцель. - М. : [б.и.], 1972.
5. Власова, Н. М. И проснешься боссом : Справочник по психологии управления / Н. М. Власова. - М. : [б.и.], 1994.
6. Герчикова, И. Н. Менеджмент : учебное пособие / И. Н. Герчикова. - М. : [б.и.], 1995.

7. Глухов, В. В. Основы менеджмента / В. В. Глухов. - СПб. : [б.и.], 1995.
8. Голубков, Е. П. Какое принять решение? / Е. П. Голубков. - М. : [б.и.], 1990.
9. Доунсон, Р. Уверенно принимать решения / Р. Доунсон. - М. : [б.и.], 1996.
10. Драккер Питер, Ф. Управление, нацеленное на результаты / Ф. Драккер Питер. - М. : [б.и.], 1994.
11. Дункан Джек, У. Основополагающие идеи в менеджменте : уроки основоположников в менеджменте и в управленческой практике / У, Дункан Джек. - М. : [б.и.], 1996.
12. Дягтерев, Ю. И. Исследование операций / Ю. И. Дегтерев. - М. : [б.и.], 1986.
13. Евланов, Л. Г. Теория и практика принятия решений / Л. Г. Евланов. - М. : [б.и.], 1984.
14. Жандаров, А. М. Автоматизированные системы поддержки управленческих решений / А. М. Жандаров. - М. : [б.и.], 1991.
15. Кокарева, Т. А. Системный анализ процедур принятия управленческих решений / Т. А. Кокарева. - М. : [б.и.], 1991.
16. Кричевский, Р. Л. Если Вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. Л. Кричевский. - М. : [б.и.], 1996.
17. Лутфуллаев, Х. С. Информационное обеспечение принятия решений / Х. С. Лутфуллаев. - М. : [б.и.], 1990.
18. Матвеев, Л. А. Системы поддержки принятия решений / Л. А. Матвеев. - СПб. : [б.и.], 1993.
19. Планкет, Л. Выработка и принятие управленческих решений / Л. Планкет, Г. Хейл. - М. : [б.и.], 1984.
20. Фалмер Роберт, М. Энциклопедия современного управления / М. Фалмер Роберт. - М. : [б.и.], 1992.

21. Фатхудинов, Р. А. Разработка управленческого решения / Р. А. Фатхудинов. - М. : [б.и.], 1997.
22. Хилл, Н. Думай и богатей / Н. Хилл. - М. : [б.и.], 1995.
23. Цигичко, В. Н. Руководителю о принятии решений / В. Н. Цигичко. - М. : [б.и.], 1987.
24. Швальбе, Б. Личность, карьера, успех / Б. Швальбе, Х. Швальбе. - М. : [б.и.], 1993.

### **Глава 3 Социально – психологические процессы в организации**

#### **§ 1 Организация как социальная группа**

Организация предполагает выбор или создание определенной структуры, упорядочивающей группу (группы) совместно работающих людей, а также саму их работу. Организации часто описывают с помощью метафор, уподобляя живому организму и, даже, человеку. Граница между человеком и окружающей его средой – кожный покров. А где же заканчивается организация и начинается окружающая среда? Это сравнение обнаруживает главные особенности организации во взаимоотношениях с миром - проницаемость и открытость, связанность и зависимость. Организация как открытая система обладает чертами и свойствами.

#### **Документ 30**

Организации представляют собой механизм для достижения определенных целей людей и сообществ. Если элементы, входящие в целостную систему, будут функционировать разрозненно, то цели достигнуты не будут. Постоянно меняющаяся внешняя среда не позволяет использовать жестко определенное поведение, поэтому главными элементами организации, являются люди, обладающие личностными особенностями, мотивацией и всем тем, что динамично и порой управляемо лишь самим человеком.

Таблица 4 - Организация как открытая система

<i>Черты и свойства</i>	<i>Характеристика, обоснование</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Компоненты</i>	<i>Система состоит из некоторого количества частей, называемых элементами</i>
<i>Взаимодействие</i>	<i>Компоненты воздействуют друг на друга своим нахождением в системе и выходом из нее, что есть результат взаимного</i>
<i>Процесс</i>	<i>Изменения, происходящие в результате взаимодействий, называются процессами</i>
<i>Холизм системы</i>	<i>Система — целостность, проявляющая свойства, возникающие только в результате взаимодействия ее компонентов</i>
<i>Идентификация</i>	<i>Свойства системы, на основании которых ее можно идентифицировать и отличить от других явлений, не входящих в систему</i>
<i>Окружение</i>	<i>Представлено явлениями, образованиями, которые не являются частью системы, но существенно влияют на нее. Это окружающая среда системы – экономическая, правовая, политическая, социальная и т.д.</i>
<i>Концептуализм</i>	<i>Система — это концепция, особая форма которой отражает цели и ценности индивида или группы, разработавших эту концепцию</i>

Социальная среда, построенная в результате взаимодействия и труда, во многом определяется психологическими особенностями тех, кто в нее входит. Обобщенно можно выделить следующие характеристики социальной среды организации:

- потенциал организации, её социальная инфраструктура;
- условия работы и охрана труда;
- социальная защищённость работников;
- социально-психологический климат коллектива;
- материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты;
- внерабочее время и использование досуга.

Почти все указанные характеристики включают психологические аспекты – общение, совместную деятельность, общие нормы и другие.

В структуре социально-психологического климата коллектива взаимодействуют три основных компонента: психологическая совместимость

работников, их социальный оптимизм, нравственная воспитанность. Выражая отношение работников к совместному делу и друг другу, социально-психологическая атмосфера выдвигает на передний план такие мотивы, которые не менее действенны, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода, стимулируют работника, вызывают у него напряжение сил или спад энергии, трудовой энтузиазм или апатию, заинтересованность в деле или безразличие.

Говоря психологическим языком, факторы социальной среды – это те влияния и особенности группы, которые определяют эффективность совместной деятельности и работы, ценности и нормы и, как следствие, психологический комфорт членов группы. В социальной психологии существует достаточно много исследований, посвященных феноменам группового взаимодействия в процессе совместного труда. Например, Хоторнские эксперименты, которые стали классическими.

### Документ 31

#### *Хоторнские эксперименты*

*В 1927—1932 гг. в «Вестерн Электрик Компани» близ Чикаго Элтон Мэйо проводит классические Хоторнские эксперименты. Они проводились в 4 этапа.*

*На первом этапе изучалась роль освещения. В обеих группах — контрольной и экспериментальной — производительность увеличилась почти одинаково. Когда освещение в экспериментальной группе улучшалось, производительность росла. Когда оно ухудшалось, выработка все равно оставалась высокой. В контрольной группе освещение не меняли, а выработка, тем не менее, повысилась. Вывод: между освещением и производительностью нет прямой причинной связи. Видимо, существуют другие, неконтролируемые факторы, определяющие ее увеличение.*

*На втором этапе изучались эти самые «неконтролируемые факторы». Для этого от основной массы изолировали небольшую группу (6 женщин-операторов) и поместили в экспериментальную комнату. Вместе с ними находился ученый-наблюдатель, который должен был фиксировать происходящее и создавать дружескую атмосферу. Испытуемым была сообщена лишь легенда (ложная цель) эксперимента, чтобы обеспечить чистоту исследования. Чтобы рассеять подозрения о якобы производимом над операторами исследовании, наблюдатель ежедневно вступал в неформальные беседы, расспрашивая людей о семье, работе, о них лично. Постепенно ученый взял на себя функции супервайзера (надзирателя), исповедовавшего мягкий стиль руководства. Между испытуемыми сложились гораздо более тесные отношения, чем это могло быть, оставаясь они на прежнем месте.*

*Ученые ввели ряд нововведений — паузы отдыха, второй завтрак за счет компании, а затем укороченный рабочий день и неделю, — повысивших производительность труда. Когда же они были отменены, производительность не упала. Исследователи ожидали, что такая отмена окажет сильный психологический эффект и резко понизит выработку. Но гипотеза не подтвердилась. Тогда был сделан вывод, что улучшения условий труда не являются основной причиной повышения выработки. Вопрос о «неконтролируемых факторах» по существу остался открытым. Ученые получили больше информации о том, что не влияет на производительность, а истинные причины остались скрытыми.*

*Были еще более тщательно проанализированы связи производительности труда с условиями труда, методами работы, утомляемостью, временем отдыха, монотонностью и зарплатой. Но, оказалось, на производительность влияют методы руководства и улучшение взаимоотношений.*

*Для подтверждения этой, ставшей теперь основной, гипотезы на третьем этапе была разработана широкая научная программа, которая потребовала проведения 20 тыс. интервью. Выяснилось, что норма выработки*



*рабочего определяется не его добросовестностью или физическими способностями, но давлением группы, которая устанавливала позицию и статус каждого ее члена.*

*Для более глубокого изучения найденной закономерности и была организована последняя, четвертая, стадия Хоторнского эксперимента. Здесь Мэйо вновь вернулся от массового опроса к эксперименту с небольшой (14 рабочих-сборщиков) группой. Первое открытие — сознательное ограничение нормы выработки. Вместо научно (с помощью хронометража) обоснованной нормы в 7312 операций испытуемые выполняли в день 6000—6600. Не было сомнений, что они могли делать больше. Наблюдение установило, что люди прекращали работу еще до окончания смены, а в интервью многие заявляли, что могли бы сделать гораздо больше. Каковы же причины? Дополнительные исследования выяснили: 1) низкий темп защищает медленных рабочих, тем самым оберегая их от нареканий начальства или увольнения; 2) если они будут делать слишком много, то компания срежет наценки; 3) руководство смиряется с заниженной неформальной нормой как с удовлетворительной, оказывая давление лишь на тех, кто не справляется с ней.*

*Параллельно изучению отношения рабочих к своему труду исследовался стиль руководства. Оказалось, что к менеджерам рабочие относятся по-разному: низших чинов они считают «своими» и поэтому не думают им подчиняться; с начальником участка, хотя и видят в нем более авторитетное лицо, иногда не соглашались; мастеру вроде бы и возражают, но и не особенно слушаются. В его присутствии рабочие делали вид, что усердно трудятся, а после ухода прекращали работать вовсе.*

*Третья проблема, подвергшаяся тщательному изучению, — структура межличностных отношений. Группа внутри себя разделилась на подгруппы, но не по профессиональным, а по личностным признакам. Выделялись аутсайдеры, лидеры и независимые. Каждая имела свои нормы и правила поведения. Например: ты не должен вырабатывать слишком мало или слишком много; ты не должен говорить начальнику ничего такого, что*

*может нанести вред товарищам; ты не должен со «своими» сохранять социальную дистанцию или держаться подчеркнуто официально. В эксперименте с девушками резко изменилась не структура, а содержание межличностных отношений. Они не смотрели на себя как на изолированных индивидов, связанных вместе только физическим соприкосновением.*

*Социальное поведение людей, как выяснилось, являлось лишь функцией тех или иных групповых норм. Например, такой поведенческий акт, как сознательное ограничение производительности, или, выражаясь словами Фредерика Тейлора, «систематический саботаж», являлся следствием определенных представлений рабочих о намерениях предпринимателей (понизить расценки в случае увеличения выработки) и своей роли в организации производства (защита медленно работающих индивидов и классовая солидарность). Такого рода представления, становясь социальными нормами, регулировали поведение людей. Были и другие выводы, сделанные на основе Хоторнских экспериментов Мэйо, которые в своей совокупности заложили фундамент для формирования поведенческого, или бихевиористского, подхода в индустриальной социологии.*

Итак, социальные системы имеют компоненты, но они, в отличие от машин и организмов, не материальны. Пол Мучински выделяет три абстрактных компонента социальных систем – роли, нормы и организационную культуру.

**Роль** определяется ожиданиями относительно поведения человека, выполняющего определенную работу. У каждого человека есть и другие социальные роли – родитель, сын, член команды по футболу и т.д. Для нас здесь важно понимание роли, связанной с работой. Понятие «ролевая дифференциация» отражает то, что принятие и изменение роли происходит таким образом, что человек выполняя определенную функцию, способствует слаженной и целенаправленной работе всего подразделения и организации в целом.

**Нормы** - это разделяемые членами группы ожидания относительно надлежащего поведения. Нормы отражают «желательное» поведение относительно важнейших моментов - работы, отдыха, курения и т.д. За выполнением норм следит сама группа, так как большинство членов являются ее авторами. Соблюдение норм достигается путем позитивного подкрепления или наказания.

Нормы могут противоречить целям организации. Это становится проблемой и требует вмешательства со стороны руководства. Например, норма – уходить домой в 17-00, так как это официальное окончание рабочего дня. Но неформальной нормой является не уходить домой, пока не будет выполнена определенная задача (выработка). Происходит взаимное дополнение групповых норм и организационных целей, построение эффективной работы в данном случае зависит от менеджеров, насколько четко они мотивируют работников и грамотно выстраивают взаимодействие между ними. Эффективность процессов трудового взаимодействия поддерживает организационная культура.

**Организационная культура** – язык, ценности, обычаи, представления и установки членов организации. Все эти аспекты зависят от характера деятельности организации и от особенностей сотрудников, ее составляющих. Согласно концепции Шнейдера, люди со сходными личностными особенностями и ценностями интересуют определенные организации, которые их нанимают. Если человек не адаптируется к разделяемым в организации ценностям, то в конечном итоге он покидает ее. То есть происходит цикл «притяжение - отбор – отсев».

Позднее мы более подробно рассмотрим вопросы, связанные с изменением организационной культуры и проблемы, возникающие при отборе и обучении персонала.

## § 2 Организационное развитие

Психологи и менеджеры используют множество стратегий, приводящих к изменениям в компании. Наряду с реорганизацией и реинжинирингом, понятие «организационное развитие» включает воздействия психологического характера. Организационная или корпоративная культура, как мы говорили ранее, воплощает ценности, представления и установки. Если эта движущая сила не служит достижению целей организации, то ее необходимо изменить. Необходимость изменений вызвана тем, что и человек, и организации живут в постоянно меняющемся деловом мире. Необходимость изменений достаточно очевидна для руководства, персонал же, вовлеченный в конкретную задачу, не мыслит критически и широко. Возникает непонимание и личная неудовлетворенность происходящим, давление со стороны руководства нарастает и не приводит к желаемому изменению. Таким образом, сопротивление является главным препятствием на пути любых запланированных изменений.

Британские исследователи Диркс, Каммингс и Пирс предлагают концепцию, позволяющую понять, в каких условиях люди способствуют, а в каких - сопротивляются переменам. В ее основе лежит понятие «психологической собственности» - ощущения психологической связи с объектом и обладания им. В случае инновации объектом является организация, где работает индивид. Психологическая собственность, по их мнению, связана с базовыми потребностями:

- 1) саморазвитие. Человек стремится избегать ситуаций, угрожающих чувству собственного достоинства, и активно выбирает ситуации, которые повышают уважение;
- 2) самонепрерывность. Человек пытается поддержать стабильность своего «Я», стремится к общению с теми людьми, которые не нарушают его целостности;

3) контроль и эффективность. Человек стремится поддерживать и демонстрировать чувство контроля и эффективности. Условия, которые позволяют испытывать это чувство привлекательны, препятствующие желательно избегать.

Для процесса изменений необходимы четыре условия (Мучински, 2004):

1. Сильный лидер, функция которого убеждение других в необходимости пересмотра доминирующих представлений и мнений. Для лидера важно осознавать, что сопротивление неизбежно.

2. Ясное «видение того, что необходимо сделать». Это предполагает не только достижение результата, но и достижение согласия между всеми членами организации.

3. Разработка новых трудовых процедур. Они могут заключаться в создании команд. Переход к командной работе порождает значительные изменения в организационном поведении, включая коммуникацию, кооперацию, принятие решений, а также новую организационную политику, касающуюся отбора, обучения и оплаты труда.

4. Организация, открытая обучению. Важно осознавать тот факт, что могут быть периоды пробуксовки и слепого поиска. Организация должна рассматривать такие периоды не как свидетельство недалекости и отсутствия интеллекта, а как повод для развития и обучения. Хорошие идеи могут возникать на любом уровне, а не только на уровне топ-менеджмента.

Вторая мера, связанная с нововведениями в организации, описывается с помощью термина «всеобщее управление качеством» (Total Quality Management – TQM).

### **Документ 32**

*«Всеобщее управление качеством» - это комплексный подход к организационному изменению, который включает не только поведенческие понятия, но и бизнес – стратегию, а также использование статистической информации для принятия решений. Из психологии был взят акцент на*

*привлечение работников к оперативному принятию решений, опыт и знания сотрудников следует использовать для повышения общей эффективности организации. Из статистики было использовано понятие «изменчивости» и повышение среднего значения, эти понятия позволяют использовать статистический контроль качества для повышения успешности функционирования организаций. Из маркетинга пришла основная идея: задача организации – максимально удовлетворить запросы клиента. Из сферы бизнеса пришло представление о том, что все элементы организации (миссию, операционную технологию, материально – техническое обеспечение, организационную культуру, систему обучения и вознаграждения работников) должны функционировать гармонично, обеспечивая эффективный результат.*

*Система вовлечения работников в общий процесс всеобщего качества достигается за счет четырех факторов:*

- предоставления информации об успешности бизнеса, планах, и целях;*
- необходимость развития знаний, в том числе группового принятия решений, умений работать в команде и построении лидерства;*
- награждение за успехи организации;*
- перераспределение полномочий происходит при передаче права принятия важных решений отдельным работникам и командам.*

*Таким образом, TQM – это совокупность различных понятий и идей из различных дисциплин, которые были объединены для содействия развитию организаций и управления ими.*

Когда дело касается развития организации, основным вопросом становится следующий: как происходит само изменение? Наиболее широко применяемая в управлении модель изменений была предложена более 50 лет назад Куртом Левиным. Левин рассматривал поведение людей в производственной ситуации как результат баланса динамических сил, направленных в противоположные стороны. Некоторые из этих сил являются сдерживающими, некоторые движущими. Деятельность, используемая в

качестве примера, это уровень производительности труда одного из подразделений организации, работникам которого выплачивают премиальные за превышение установленных норм труда. Обычно разброс производительности труда невелик. Левин назвал это «квазиустойчивым равновесием» – типовой моделью выполнения работы в этом отделе. Изменения могут произойти только в том случае, когда что – то вызовет дисбаланс между движущими и сдерживающими силами.

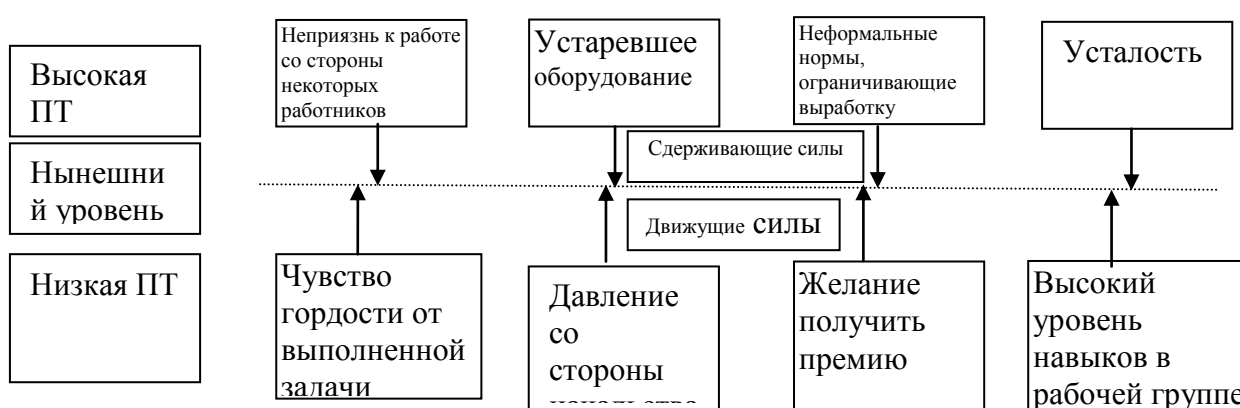


Рисунок 12 – Квазиустойчивое равновесие производительности труда по К. Левину

Изменения происходят, если одна или несколько движущих или сдерживающих сил возрастет, (например, администрация повышает размер премии за более высокую производительность труда), если одна или более сил будет удалена (например, член группы, который особо влиял на установку норм ограничения выработки, переходит на другую работу) или добавлена (работники вступают в профсоюз). Согласно К. Левину, любое из описанных изменений приводит к «размораживанию» равновесия. После периода приспособления (изменения) будет иметь место новое «замораживание».

Итак, первый шаг в развитии – диагностика существующей ситуации и идентификация желаемых изменений. При любой сознательной попытке нарушить «статус – кво» важно понять общий характер движущих и сдерживающих сил в данной ситуации. Движущие и сдерживающие силы,

способные повлиять на модель поведения, могут быть вызваны индивидуальными работниками, производственными группами и даже внешней средой. Теоретически размораживание это вопрос увеличения (уменьшения) одно из движущих сил.

С этой точки зрения размораживание предполагает преодоление индивидуального сопротивления изменению (уменьшения индивидуальной сдерживающей силы) и стимулирование желания изменения (увеличения индивидуальной движущей силы). Этого можно добиться изменением установки по отношению к самому изменению. В качестве альтернативы может быть осуществлено прямое воздействие на поведение, являющееся средоточием изменения и тем, что можно объективно наблюдать и контролировать.

Одной из наиболее эффективных форм обучения является тренинг, при котором члены группы устанавливают друг с другом новые отношения с помощью опытного тренера. С нарушениями моделей обычного межличностного взаимодействия и коммуникации появляется возможность для того, чтобы были освоены и приняты новые модели поведения.

Как только ситуация разморожена, появляется возможность для изменения. Это планируемое изменение, призванное способствовать достижению конкретной цели или целей; для описания этого процесса используется такой термин, связанный с организационным развитием, как *вмешательство*. Изменение происходит не только с отдельным работником, его поведением и отношениями с другими людьми, вся система отношений подвержена изменениям. Выражаясь иначе, изменение вызывает определенные *системные последствия* в других частях организации. Это может быть скорость получения информации, учет новых условий взаимодействия, ориентация на специфику работы какого – либо подразделения и т.д. Например, среди прочих переменных изменение в политике организации в отношении отпусков может отразиться на таких моментах:



- практике управления (к примеру, начальник не может более отдавать предпочтении каким-то работникам);
- лидерстве (воспринимается теперь как более справедливое);
- климате в производственном подразделении (становится более позитивным);
- «соответствии» между отдельным человеком и организацией (работники, ценящие справедливость, испытывают повышенное удовлетворение от происходящего).

Позитивные системные последствия изменения порядка отпусков приветствуются потому, что цель вмешательства – произвести изменение, которое принесет пользу организации и всему ее персоналу. Однако иногда последствия бывают отрицательными, и они противодействуют, а не способствуют организационному развитию.

Эта простая концептуальная модель размораживание, изменение, замораживание – инструмент, полезный для как абстрактного понимания организационных изменений, так и для реализации желательных изменений на практике.

Таким образом, имеется больше данных в пользу гипотезы, что установки следуют за поведением, чем в пользу обратной гипотезы, и установки, касающиеся изменений, не являются исключением. За рядом исключений легче начать размораживание с поведения, чем с установок. Руководство большинства современных компаний осуществляет действия по обучению персонала, проводя тренинги и развивающие программы.

### § 3 Команда и коллектив

В настоящее время в деловую сферу активно проникает такой способ построения совместной работы как создание команды. Современные менеджеры считают, что коллектив не столь эффективен. Коэффициент его

полезного действия пропорционален количеству работающих людей. В команде же результат коллективных вложений во многом превосходит сумму затраченных усилий отдельно взятых сотрудников. Программы по тимбилдингу (от английского «teambuilding» - командообразование) направлены на сближение и объединение людей для создания коллектива сплоченных людей, способных находить нестандартные решения в обычных ситуациях, готовых делиться своим опытом с коллегами, учитывать достижения и ошибки других. Рассмотрим эти формы организации совместно работающих людей более подробно.

Понятие «коллектив» чаще используется в отечественной социальной психологии. Долгое время отечественные исследователи изучали трудовые, спортивные, производственные и иные коллективы (В.С.Агеев, Г.М.Андреева, Ю.К. Бабанский, Е. С. Кузьмина, В.А. Сухомлинский, А.А. Реан и др.).

Итак, коллектив (от лат. *collectifious* — собирательный) — группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого уровня развития. В коллективе формируется особый тип межличностных отношений, характеризующихся высокой сплоченностью как ценностно-ориентационным единством, самоопределением личности, в то время как в группах низкого уровня развития значительно чаще проявляются признаки конформности. В группах высокого уровня развития члены отличаются коллективистской идентификацией, социально ценным характером мотивации межличностных выборов, высокой референтностью членов по отношению друг к другу, объективностью в возложении и принятии ответственности за результаты совместной деятельности.

В коллективе проявляется ряд социально-психологических закономерностей, качественно отличающихся от закономерностей в других группах.

### Документ 33

*С увеличением группы не уменьшается вклад, вносимый его членами в общее дело, не снижается уровень действенной групповой эмоциональной идентификации, не ослабевает мотивация совместной деятельности, отсутствуют резкие противоречия между индивидуальными и групповыми интересами, имеется положительная связь между эффективностью совместной деятельности и благоприятным социально-психологическим климатом, создаются наилучшие возможности для процессов интеграции и самореализации. В случайных общностях вероятность оказания помощи пострадавшему уменьшается с увеличением числа очевидцев (Б. Латейн), а в коллективах указанный эффект отсутствует. Групповые процессы в коллективе иерархизированы и образуют многоуровневую (стратометрическую) структуру, ядром которой является совместная деятельность, обусловленная личностно- и социально значимыми целями. Первый уровень (страта) структуры образуют отношения его членов к содержанию и ценностям коллективной деятельности, обеспечивающие его сплоченность как ценностно-ориентационное единство. Второй уровень — межличностные отношения, опосредствованные совместной деятельностью. Третий уровень — межличностные отношения, опосредствованные ценностными ориентациями, не связанными с совместной деятельностью. Закономерности, действующие на третьем уровне структуры коллектива, не проявляют себя на втором, и наоборот. Поэтому оценки, относящиеся к фактам, экспериментально полученным в пределах третьего уровня, не могут быть перенесены на характеристику второго уровня и коллектива в целом. Это ориентирует психолога — исследователя на обращение к параметрам, выявляющим его сущностные, а не поверхностные признаки.*

Понятие «команда» было введено в научный и литературный обиход сравнительно недавно, в конце 70-х годов 20 века. Это понятие подчеркивает соревновательную и деловую сущность группы как целого.

Команды – это ограниченные социальные объединения, которые работают внутри более масштабной социальной системы (организации). Для них характерно идентифицируемое членство (т.е. члены команды и не состоящие в ней четко знают, кто принадлежит к ней, а кто нет), а также наличие точно определяемой задачи или их совокупности. Задачи включают в себя мониторинг, производство, обслуживание, генерирование идей и многое другое. Необходимым условием работы команды является взаимодействие ее членов благодаря обмену информацией, использование общих ресурсов, взаимной координации усилий и реагированию друг друга, в целях успешного выполнения задачи, стоящей перед группой.

Ранее мы говорили, что организации создаются с определенной целью. Соответственно традиционная их структура (взаимосвязи между линейным и вспомогательными уровнями, степенями контроля и т.д.) создавалась для осуществления рабочей деятельности и ее контролирования. Традиционные организационные структуры были эффективны на протяжении почти всего XX в. Но в последние 20 лет организации оказались вынуждены реагировать на некоторые технологические, экономические и демографические факторы. Они отражают изменения в характере труда. Глобальная экологическая конкуренция и стремительное развитие коммуникационных технологий заставили организации изменить способ выполнения трудовых операций. Некоторые автомобильные компании, например Saturn, применили командный подход в производстве машин взамен традиционной сборки. Продукция должна разрабатываться и поступать на рынок быстрее, чем это было в прошлом. Быстрые изменения в сфере бизнеса заставили организации стать более гибкими и восприимчивыми к таким изменениям. Для этого компании были вынуждены отказаться от жестоко контролируемых организационных структур, которые обуславливали относительно медленный темп работы. Все больший

акцент делался на необходимости быстро реагировать на то, что и как делает организация. В ответ на воздействие подобных внешних факторов организации изменили свою структуру и обратились к опыту рабочих команд, на которые возлагается коллективная ответственность за выполнение организационной работы. Последние наделены также полномочиями по принятию решений относительно конкретных способов выполнения задач. Членам команды самим приходится решать кто, что, когда и как будет делать.

Один из способов классификации команд – по выполняемым задачам.

*В командах ориентированных на решение проблем*, каждое лицо полагается на честность и деловые качества других членов команды. Все должны верить в последовательность и эффективность попыток справиться с возникшей проблемой.

*Креативные команды* ориентированы на изучение перспектив и альтернатив, их глобальная цель – разработка новой продукции или нового вида услуг. Чтобы продуктивно работать, команда должна быть независимой от систем и процедур, а также окружена атмосферой, в которой идеи не подвергаются разрушительной критике. Примером может быть команда, разработавшая первый персональный компьютер IBM PC. «Инкубационный период» создания компьютера продолжался годы, наполнен горечью поражений и неудач, команда нуждалась в защите от организационного давления, так как ускорить этот процесс было невозможно.

*Тактические команды* предназначены для четкого выполнения разработанного плана. Успех таких команд определяется четкостью формулирования задач, однозначностью ролей и зависит от степени ответственности всех членов. Каждому члену команды должны быть известны стандарты успешного выполнения задач. Всей команде должны быть ясны способы оценки успеха и неудач. Примером таких команд могут быть спецподразделения милиции, бригады кардиохирургов и т.д.

*Краткосрочные команды* в зарубежной литературе обозначают как *ad hoc* (от лат. «на данный случай»). По сути, это гибрид проблемной и

тактической команд, так как она создается с определенной целью и завершает существование при выполнении задачи. В ее состав входят сотрудники организации, способные действовать в специфических условиях.

Если проблема возникает вновь и вновь, появляется необходимость создать команду как постоянное подразделение. Примером может быть команда по устранению последствий чрезвычайного происшествия.

Таким образом, виды команд определяются особенностью задач, встающих в определенной ситуации в конкретной организации.

Логично предположить, что выполнение совместной работы требует того, чтобы происходило разделение действий и работы, то есть в команде члены выполняли разные роли. Одним из первых структуру команды предложил Белбин (Belbin, 1981).

### **Документ 34**

*Белбин исследовал команды из восьми человек и пришел к выводу в необходимости ряда ролей.*

*1. Лидер должен отвечать за успех команды в целом, осознавать сильные и слабые стороны, следить за тем, чтобы команда в полной мере использовала потенциал каждого участника.*

*2. Организатор влияет на усилия команды, обращает ее внимание на постановку целей и определение приоритетов, стремится структурировать процесс достижения. Активно взаимодействует с лидером.*

*3. Исполнитель систематически и эффективно реализует поставленные планы.*

*4. Генератор идей предлагает новые идеи и стратегии, акцентирует внимание на наиболее важных моментах, пытается найти новые способы решения задач.*

5. Исследователь ресурсов устанавливает внешние связи, которые могут быть полезны команде.

6. Контролер – оценщик выполняет анализ проблем, оценку идей и предложений, что необходимо для сосредоточения команды на задаче. Выполняет роль критика, особенно эта роль важна при значительном количестве предложений и идей.

7. Душа команды поддерживает остальных членов команды в их сильных сторонах и компенсировать свои недостатки, улучшает коммуникацию между членами группы, развивая командный дух.

8. Отделочник ведет активный поиск аспектов работы, которые нуждаются в особом внимании, поддерживает в команде ощущение неотложности задач.

Каждая из указанных ролей важна для общего успеха команды, причем участники могут исполнять сразу несколько ролей. Белбин считает, что в команде может быть несколько исполнителей, а другие роли нередко совмещаются одним человеком. Так, например, один и тот же человек может выступать в роли исполнителя и отделочника, но трудно совмещать роль «души команды» и контролера – оценщика. Все указанные роли можно объединить в четыре выполняемые функции:

- лидерство внутри команды;
- выполнение работы;
- внутренне поддержание команды;
- связь с людьми и ресурсами вне команды.

Следует обратить внимание на важный момент. Вероятность принятия участником второстепенной роли зависит от его личностных особенностей, готовность принять второстепенную роль может быть осознанной или неосознанной. Те, кто не готов к второстепенной роли, могут испытывать чувство неудовлетворенности и эмоционального дискомфорта. Это серьезный повод для психологического сопровождения и помощи.

В работе по отбору для участия в командной работе используют традиционные методы анализа знаний, навыков и способностей, необходимых для индивидуального успеха выполнения работы. Но эти методы не учитывают важности социального контекста, в котором осуществляется командная работа. Также важно оценить такие качества участника как способность к обучению, устойчивость к стрессу и склонность к риску. Именно эти качества способствуют функционированию команды как целого.

Прито считает, что для функционирования группы каждый член группы должен иметь следующие пять социальных навыков:

- завоевать расположение группы;
- повышать сплоченность группы;
- усвоить групповое самосознание;
- разделять групповую идентификацию;
- управлять тем, как его воспринимают другие члены группы.

Значительное количество исследований было посвящено изучению таких личностных особенностей как экстраверсия – интроверсия, общий интеллект, эмоциональная стабильность, готовность к сотрудничеству, стиль разрешения конфликтных ситуаций и т.д. В целом, результаты свидетельствуют, что общительные люди, обладающие доминантностью, оказывают значительное действие на функционирование команд. Но большое число таких членов в группе вызывает внутреннюю динамику, не способствующую решению задач.

Механизмы командного обучения несколько отличаются от индивидуального. Экспертов просят предоставить информацию (например, рейтинговые оценки трудности и важности) по каждой из задач, при выполнении которой члены команды зависят друг от друга. Полученная информация используется для определения целей командного обучения и разработке реалистичных практических упражнений. Салас и Кэннон – Бауерс предлагают следующую структуру командного обучения, она представлена в таблице.



Таблица 5 - Структура командного обучения

Успешность работы команды		
<b>Когнитивные процессы</b> Знания	<b>Поведение</b> Навыки	<b>Установки</b> Аффект
«Думать»	«Делать»	«Чувствовать»

Определение критериев командной эффективности позволяет правильно выбрать содержание и методы обучения. Обучающие мероприятия направлены на то, чтобы создать у участников общие ментальные модели и структуры знаний. В процессе обучения формируют единые способы анализа информации и принятия решений.

Из военной сферы в командную работу было привнесено кросс – обучение. Его особенность в том, что наблюдение за выполнением задач товарищами по команде и практика решения этих задач должны привести к пониманию членами команды обязанностей друг друга и улучшению координации.

Таким образом, мы кратко рассмотрели некоторые психологические понятия, характеризующие команду и командную работу. В этой сфере достаточно много простора для исследований и практики, так как современная жизнь и деятельность общества многообразна и изменчива.

#### § 4 Власть и влияние в организации

Для того чтобы рассмотреть проблематику данного раздела, конкретизируем понятия. Можно дать следующие определения лидерства, власти и влияния. **Власть** — это возможность влиять на поведение других.

Применительно к управлению, **лидерство** — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

**Влияние** — это поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека.

В психологии управления вопросы о власти рассматриваются в связи с определением эффективности руководства и лидерства. Для того, чтобы понять, что же такое власть рассмотрим классификацию видов власти, предложенную Френчем и Райвенем (Мучински, 2004).

1. Власть вознаграждения – это способность организации использовать позитивные стимулы, такие как продвижение по службе, повышение заработной платы, отпуск и т.п.

2. Власть принуждения определяется официальными санкциями, когда организация может наказывать за нежелательное поведение. Примерами могут быть увольнения, штрафы, взыскания и т.д.

3. Легитимная власть (авторитет) проявляется в том случае, когда работник считает законной властью организации над ним.

4. Власть эксперта проявляется в том случае, когда работник полагает, что какой – то другой человек обладает опытом и знаниями в определенной области и что ему, работнику, следует прислушиваться к мнению данного эксперта.

5. Референтная власть является самым абстрактным. Источник референтной власти – личные качества референта. Работник в этом случае стремится идентифицироваться с определенной группой и будет подстраиваться под нормы и ожидания группы.

Существует мнение, что форма реализации власти в значительной мере определяет то, будет ли ее результатом воодушевленная приверженность, пассивное согласие или упорное сопротивление (цит. по Мучински, Юкл, 1994). Эффективные лидеры деликатно используют комбинации различных видов власти, так что это минимизирует статусные различия, не наносит ущерба самооценке подчиненных. Лидеры, использующие власть бесцеремонно и манипулятивно, обычно провоцируют сопротивление. Им вновь надо применять власть, чтобы справиться с ситуацией протеста. Существуют и другие исследования и классификации видов и источников власти.

## Документ 35

*В современном управлении организациями Милнер выделяет несколько источников власти:*

*- власть положения – это власть, которой наделён человек в результате своего положения в организации, то есть человек получает власть из-за своей должности;*

*- власть ресурсов – это власть, которой наделён человек в результате контроля таких ресурсов, как деньги, персонал, материалы, технологии, информация, то есть человек получает власть в результате своего служебного положения и доверенных ему полномочий;*

*- власть социальных связей основывается на способности и возможности по сбору информации, нужных знакомствах, положению в сети социальных связей и, то есть власть даётся в результате выявления у человека качеств, способствующих получению организацией важной информации и выгодному партнёрству с другими организациями;*

*- власть эксперта существует тогда, когда окружающие признают превосходство человека над ними как эксперта. Различают два вида знаний, которые дают человеку власть эксперта – это технические знания и знания процесса;*

*- власть личности основывается на личных качествах человека, то есть власть даётся человеку, который, работая в организации, смог проявить себя с хорошей стороны и продемонстрировать все свои положительные качества своим подчинённым. Таким образом, он заслужил уважение, и ему хотят подчиняться;*

*- власть информации является одним из важнейших источников власти, так как без точной и надёжной информации невозможны планирование и качественное принятие решений.*

*Самыми лучшими руководителями, по мнению Мильнера, являются те люди, которые получили право управлять из таких источников власти, как власть личности и власть эксперта.*

В теории обмена, автором которой традиционно считают социолога Джорджа Хоманса, понятие «обмен» используется для описания основного способа поведения людей в ходе взаимодействия между ними. Мы обращаемся к данной теории для того, чтобы рассмотреть более подробно закономерности и особенности механизмов власти. Итак, поведение и действия важны для понимания происходящего между людьми и в организациях.

### **Документ 36**

*Хоманс предлагает шесть аксиоматических положений (постулатов) теории обмена.*

*1. Аксиома успеха: чем чаще соответствующие действия людей получают вознаграждения, тем вероятнее, что эти действия будут осуществляться ими с определенной частотой и дальше.*

*2. Аксиома стимула: если в прошлом тот или иной стимул (или набор стимулов) был связан с вознаграждением действия индивида, то чем более похожи на него стимулы в настоящем, тем вероятнее, что человек совершит такое же (или похожее на него) действие.*

*3. Аксиома ценности: чем большую ценность представляет для индивида результат его действия, тем более вероятно совершение им данного действия и в последующем.*

*4. Аксиома депривации - пресыщения: чем чаще в недавнем прошлом индивид получал определенную награду, тем менее ценным становится для него любое последующее получение этой награды.*

*5. Аксиома агрессии - одобрения: а) если действие индивида не вызовет ожидаемого вознаграждения или неожиданного наказания, он испытает состояние гнева, и возрастет вероятность того, что более ценным для человека станет агрессивное поведение; б) если действие индивида получит ожидаемое (либо даже большее) одобрение или не приведет к ожидаемому наказанию, то он испытает чувство удовольствия, и тогда возрастет вероятность того, что он воспроизведет одобряемое поведение, поскольку оно будет для него более ценным.*

*б. Аксиома рациональности: при выборе между альтернативными действиями индивид изберет то, для которого ценность результата, помноженная на вероятность его получения, наибольшая.*

*Названные выше положения теории обмена имеют существенное значение для оптимизации поведения людей и их взаимодействия в самых различных социальных структурах и сферах.*

Теория лидерства Грейна основана на теории обмена Дж. Хоманса. Авторы считают, что лидеры дифференцируют своих подчиненных с точки зрения:

- компетентности и навыков;
- степени доверия, которое им можно оказывать, особенно при отсутствии контроля;
- мотивации к приобретению большей ответственности в подразделении.

Власть любого типа использует различные средства влияния. Типичные тактики влияния перечислены Г. Юклом (Лидерство в организациях – Leadership in Organizations. 3<sup>rd</sup> ed., G.Yukl, 1994, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall).

**Рациональное убеждение.** В этом случае тот, кто оказывает влияние, использует логические и фактические аргументы, чтобы убедить, что просьба приведет к достижению поставленной цели.

**Воодушевление.** Обращение вызывает эмоциональный подъем, так как затрагивает ценности, идеалы и устремления человека.

**Консультация.** Участие в разработке решения или изменениях поддерживает готовность сотрудничать и действовать у работника.

**Попытка расположить к себе.** Используется для создания хорошего настроения и эмоционального фона до того, как просьба будет высказана.

**Апеллирование к личности.** Обращение к чувствам лояльности и дружбы помогает мотивировать и сотрудничать.

**Обмен.** В случае выполнения задачи дается обещание оказать ответную услугу или поделиться вознаграждением.

**Создание коалиции.** Влияющий заручается поддержкой, чтобы убедить кого – то сделать по – своему, получив поддержку и согласие.

**Узаконивание.** Доказательство законности своей просьбы основано на соответствии ее организационным нормам, ролям, практике и традициям.

**Давление.** Требования и угрозы, проверки и частые напоминания

Автор считает, что выбор тактики влияния зависит от конкретной ситуации. Наиболее эффективными для достижения приверженности они считают рациональное убеждение, консультации, и воодушевление. Наименее эффективны, по их мнению, давление, создание коалиций и узаконивание.

Для эффективного использования влияния лидеру необходимо выполнить ряд условий, связанных со значимыми потребностями работника:

- потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной (актуальной);

- человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения (в той или иной степени) какой-то потребности;

- человек, на которого влияют, должен ожидать с достаточно высокой вероятностью того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению его потребности;

- человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия имеют хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

Следует заключить, что влияние – это главное понятие или механизм управления в организации. Власть же понимается и как потенциал влияния, и как реализованное влияние. Так же важно помнить, что власть изменяется с течением времени в результате ее правильного или неправильного использования лидером или руководителем.

## § 5 Организационные конфликты

Организационный конфликт также относится к социальным конфликтам. Традиционно социальный конфликт понимают как силовое воздействие, осуществляемое двумя или более индивидами или группами на основе несовпадения интересов, ценностей или нехватки ресурсов. Необходимо четко указать те характеристики, которые присущи социальному конфликту:

- 1) необходимо наличие, по крайней мере, двух сторон, имеющих контакт друг с другом;
- 2) стороны имеют взаимоисключающие ценности и установки, основанные на дефиците ресурсов;
- 3) стороны осуществляют действия, направленные друг против друга;
- 4) стороны поддерживают взаимоотношения, при которых каждая сторона может что – то приобрести за счет другой стороны. Как следствие, дальше следует поведение, направленное на уничтожение, разрушение планов и намерений сторон;
- 5) решение задач, а именно овладение ресурсами и социальными позициями, достигается с помощью силы.

Таким образом, конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений, представляет собой противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба.

Изучение конфликтов в организации направлено на выяснение степени и направленности влияния социально–психологических факторов повышения эффективного взаимодействия в процессе совместного труда. В рамках организационной психологии рассматриваются социальные конфликты, возникающие в процессе совместного труда.

Современная точка зрения на роль конфликтов в организациях заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением конфликты необходимы и даже желательны. Не все стороны функционирования могут быть формализованы, более того, попытка все регламентировать приводит к снижению эффективности работы. Регламентирующими становятся субъективные характеристики и отношения. Другим важным моментом является тот, что внутри организации подразделения выполняют разные, иногда противоречащие друг другу функции, что неизбежно создает разногласия и трудности для сотрудников.

Основным источником конфликтов в организации обычно является базовое противоречие между формальными и неформальными связями, правилами или нормами и субъективными проявлениями.

Конкретными причинами конфликтов в организации могут быть:

- неточность правил, регламентов и инструкций. Они составляются людьми и могут содержать их личные ошибки, взгляды и установки;
- объективное расхождение целей и интересов работников в подразделениях организации. Например, патологоанатомы и врачи. Данная ситуация повышает качество работы и способствует отбору лучших решений, но конфликт может стать межличностным.

Также психологи особое внимание уделяют группам причин субъективного характера:

- организационно – управленческие, связанные с недостатками руководства, с невыполнением или неэффективным выполнением руководителем своих прямых обязанностей;



- правовые, связанные с нарушениями законов, прав и финансовой дисциплины, как со стороны руководителя, так и со стороны работников;

- психологические, например, несовместимость, негативные установки, смысловой и культурный барьеры.

Организационный конфликт вызван специфическими свойствами организации, структурными особенностями, взаимодействием с другими организациями. Любой конфликт в организации связан:

- с возможным переносом личных отношений на трудовые. Имеется в виду не только личная жизнь работников, но и трудности понимания, различия культурного, ценностного и интеллектуального характера, и т.д.;

- часто попытки погасить конфликт локальными средствами безуспешны, так как основания конфликта могут быть связаны с более широкими условиями – в обществе, в стране, могут быть связаны со здоровьем, с социальным статусом и т.д.

Итак, организационные дисфункции ведут к конфликтным ситуациям и развитию конфликта. Желание избежать конфликт превращает его в средство устранения отдельных разногласий, дисфункций и стимулирует поиск более комфортного состояния и взаимодействия. Конфликт ускоряет процессы принятия решения и дает возможность сотрудникам удовлетворить личные потребности во власти и уважении.

Для того чтобы уметь анализировать конфликты и понимать как действовать в конкретной ситуации, следует четко выделять структуру конфликта. Структура конфликта понимается как совокупность устойчивых связей в динамичной системе - конфликтной ситуации; эта система целостна и отлична от других явлений социальной жизни.

Структура конфликта описывается с помощью выделения и анализа взаимосвязанных элементов, примером может быть следующая, предложенная С. М. Емельяновым (2004).

*Стороны конфликта* – субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно придерживающиеся конфликтующих участников.

*Предмет конфликта* – то, из – за чего возникает конфликт.

*Образ конфликтной ситуации* – это отображение предметов конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

*Мотивы конфликта* – внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту (мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов и убеждений).

*Позиции конфликтующих сторон* – это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.

Стороны конфликта или участники могут быть также отнесены к группам (А.Я. Анцупов, С.В. Баклановский).

Основные участники конфликта – это противоборствующие силы, которые совершают активные (защитные или наступательные) действия друг против друга.

*Группы поддержки* - это силы, стоящие за противниками почти в любом конфликте. Другие участники могут оказывать случайное или эпизодическое действие (например, подстрекатель, организатор и т.д.).

Также А. Я. Анцупов, С. В. Баклановский дополняют структуру конфликта, рассматривая его информационную модель, микросреду и макросреду.

Информационная модель существует у каждой из сторон. Она определяется восприятием и установками, но в значительной мере зависит от информации, которую получает каждая сторона в виде обратной связи, сбора и анализа данных о конфликтной ситуации.

Макросреда – понятие описывающее не изолированную систему, а общую социальную ситуацию, связанную с общей обстановкой в обществе, культурой, экономикой и т.д. Микросреда - понятие, описывающее особенности ближайшего окружения, структуры организации или группы.

Итак, структурирование конфликтной ситуации позволяет сформировать четкое представление о происходящем конфликте, также определить неясные моменты и провести анализ неоднозначной информации.

Для характеристики стилей конфликтного взаимодействия используется два измерения. Напористость связана с ориентацией на собственные интересы и кооперативность, связана с ориентацией на интересы противоположной стороны, вовлеченной в конфликт.

Сетка Томаса – Килменна демонстрирует, что выбор конфликтного поведения зависит как от интересов участвующих в конфликте сторон, так и от характера предпринимаемых действий. Начните со стороны, на которой отмечены активные и пассивные действия. Если Ваша реакция пассивна, то Вы будете стараться выйти из конфликта; если она активна, то Вы предпримете попытки разрешить его. Такие оценки Вы можете сделать для себя и для других участвующих в конфликте сторон.

### Документ 37

Таблица 6 - Сетка Томаса — Килмена

<i>Мера, в которой Вы стараетесь удовлетворить собственные интересы</i>	<i>Стиль конкуренции</i>	<i>Стиль сотрудничества</i>	<i>Активное действие</i>
	<i>Стиль компромисса</i>		
	<i>Стиль уклонения</i>	<i>Стиль приспособления</i>	<i>Пассивное действие</i>
	<i>Индивидуальные действия</i>	<i>Совместные действия</i>	

Верхняя часть сетки относится к совместным действиям. Если Вы предпочитаете совместные действия, то Вы будете пытаться разрешить конфликт вместе с другим человеком или группой людей, которые в нем участвуют. Если же предпочитаете действовать индивидуально, то Вы будете искать свой путь решения проблемы или путь уклонения от ее

решения. Степень кооперативности в поведении также легко может быть оценена для вас и для других людей.

Когда вы сложите вместе эти две части сетки, получите матрицу из пяти стилей со стилем компромисса в середине. Он в равных мерах включает кооперативное и индивидуальное, а также пассивное и активное поведение. Если вы внимательнее рассмотрите эти различные стили, то можете узнать тот, к которому вы обычно прибегаете в конфликтных ситуациях. Вы можете также определить и те стили, которыми обычно пользуются связанные с вами люди. Но в определенных условиях вы можете отдать предпочтение другому стилю. Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти стили, но обычно имеет приоритетные. Кроме того, некоторые стили могут быть наиболее эффективными для разрешения конфликтов определенного типа. Ниже кратко описан каждый из упомянутых стилей и кратко описаны способы применения каждого из них.

*Стиль конкуренции.* Как показывает сетка, человек, использующий стиль конкуренции, весьма активен и предпочитает идти к разрешению конфликта своим собственным путем. Он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения. Рационалист может сказать: «Меня не беспокоит то, что думают другие. Я собираюсь доказать им, что у меня есть свое решение проблемы». Или, согласно описанию динамики процесса Томасом и Килменном, вы стараетесь в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других людей принимать ваше решение проблемы. Для достижения цели вы используете свои волевые качества, и если воля ваша достаточно сильна, то вам это удастся.

Это может быть эффективным стилем в том случае, когда вы обладаете определенной властью. Вы знаете, что ваше решение или подход в данной ситуации правильны, и вы имеете возможность настаивать на них. Но это, скорее всего, не тот стиль, который вы хотели бы использовать в личных отношениях. Если вы хотите ладить с людьми, стиль конкуренции может

*вызывать в них чувство отчуждения. А если вы применяете такой стиль в ситуации, в которой не обладаете достаточной властью, например, когда по какому-то вопросу ваша точка зрения расходится с точкой зрения начальника, потерпите поражение.*

Для описания поведения личности в конфликтной ситуации в науках о конфликтах используют понятие «тактика поведения». Одной из наиболее распространенных классификаций тактик поведения в конфликте является следующая: конфронтация, сотрудничество, избегание, приспособление и компромисс (Емельянов, 2004).

Тактика *конфронтации* заключается в активном и упорном противостоянии своим противникам, несмотря на их попытки достичь компромисса или пойти на примирение. Она предполагает:

- настаивание на своей позиции, точке зрения без чёткого их обозначения;
- несдержанность, раздражительность, когда партнёр пытается противопоставить своё мнение, позицию, мнению или позиции данного субъекта;
- слабая изменчивость целей даже при высокой динамичности и изменчивости ситуации взаимодействия;
- общий консерватизм интересов;
- нетерпимость к чужому мнению и чужой воле;
- краткосрочность этапа конфликтной ситуации, использование незначительных поводов для перевода её на стадию инцидента;
- затяжной характер инцидентов, их острота и эмоциональная насыщенность;
- оценка партнёров по взаимодействию как лиц, имеющих предубеждения против них.

Основными задачами, решаемыми в ходе конфликта при использовании техники конфронтации, являются следующие:

- отстаивание своих интересов или интересов третьих лиц, правдоискательство;
- стремление переубедить, навязать своё мнение, решение, точку зрения;
- попытки принизить своих противников, доказать неправомоерность их позиции.

Люди, придерживающиеся этой тактики, полагают, что есть «их точка зрения» и неправильная. Для них не имеет значения количество их сторонников и противников: даже оставшись в одиночестве, они отстаивают свои позиции. Эта тактика чревата непримиримой враждой, особенно если её придерживаются обе стороны.

*Конфронтация* приемлема, когда:

- необходимы быстрые решительные действия;
- необходимо принять непопулярное решение по важным вопросам;
- есть уверенность в правильности выбранного важного решения;
- люди манипулятивно используют преимущества собственной позиции.

*Компромисс* заключается в стремлении преодолеть противоречие за счёт частичных уступок одной стороны в ответ на взаимные уступки другой. Поведение людей, прибегающих к этой тактике, характеризуется такими особенностями:

- осмысленностью шагов, предпринимаемых на протяжении исхода конфликта;
- готовностью много раз менять решение, если другая сторона не соглашается с ним;
- заботой о том, чтобы уступки каждой стороны были равноценны;
- призыванием посредников;
- применением убеждения ради нахождения точек общего решения, выработки единой позиции;
- готовностью выслушать претензии противоположной стороны;

- заботой о сохранности взаимоотношений с партнёром в дальнейшем.

Компромисс не снимает напряжённости до конца, т. к. исходное противоречие сохраняется, но создаётся возможность для урегулирования отношений в дальнейшем. Особенно эффективен при разрешении сложных социальных конфликтов. Значительно реже используется в межличностной сфере и практически никогда детьми. Компромисс приемлем, когда:

- цели важны, но все же не стоят того, чтобы прибегать к жестким мерам для их достижения;

- оппоненты имеют одинаковую силу, но стремятся достичь важных целей;

- прийти к временному соглашению по важным вопросам;

- необходимо принять приемлемое решение при недостатке времени;

- когда нужно сделать “шаг назад”, если сотрудничество и конкуренция не помогают достичь целей.

Тактика, называемая *приспособлением*, предполагает, что одна из конфликтующих сторон целиком оказывается зависима от другой. Ради сохранения уже сложившихся отношений человек готов жертвовать своими интересами, замалчивать существующие проблемы, постоянно идти на уступки. Доминирование стиля приспособления приводит к тому, что человек позволяет другим «ездить на себе». Ее характеристики:

- низкая динамичность;

- отсутствие внешнего противоборства, попыток защитить свои интересы;

- установка на безоговорочное признание вины;

- страх потерять расположение, любовь, дружбу;

- социальная или экономическая зависимость;

- использование приёмов шантажа со стороны одного партнёра и боязнь быть разоблачённым со стороны другого.

Приспособление приемлемо, когда:

- есть необходимость прислушаться к иной точке зрения, показать гибкость;
- предмет разногласий важнее для других;
- надо завоевать доверие и обеспечить прочную позицию на будущее;
- целесообразно минимизировать потери при слабой позиции;
- важны гармония и стабильность отношений.

Об *избегании* или *уходе* от конфликта можно говорить в том случае, если человек старательно уклоняется от всякого обострения отношений, споров, меняя при этом обсуждаемую тему или удаляясь из ситуации. Он не поддаётся ни на какие провокации и проявляет изобретательность в разрядке напряжённых отношений. Таким образом, проблема остаётся неразрешённой, остаётся вероятность возобновления конфликта.

Уход предполагает наличие:

- несовпадающих взглядов и стремлений участников, их разный эмоциональный настрой;
- противоположности интересов и целей;
- действий, направленных на быстрое свёртывание конфликта;
- стремление к разрядке напряжённости;
- слабой эмоциональной вовлечённости в проблему одной из сторон.

Избегание приемлемо, когда:

- предмет разногласий несущественен и есть другие более важные дела;
- отсутствует возможность удовлетворить собственные интересы;
- вероятность разрушить отношения больше, чем улучшить их;
- надо дать людям успокоиться, отойти от переживаний;
- другие могут решить конфликт более эффективно;
- перед принятием конкретных действий необходимо собрать информацию.

Тактика *сотрудничества* представляет собой стремление разрешить противоречие посредством активного взаимодействия со своим партнёром. Её



использование резко повышает вероятность позитивного исхода конфликта, не только устраняется причина недовольства, напряжённости, но и достигается большее взаимопонимание и доверие.

Отличительные признаки сотрудничества:

- уважительное отношение к партнёру, готовность выслушать и понять его чувства и желания;
- оценка своей позиции в качестве важной, но не единственно возможной;
- стремление регулировать своё поведение в сторону большей корректности;
- забота о сохранении отношений, несмотря на имеющиеся разногласия;
- акцентирование внимания на этапе разрешения конфликта;
- готовность принести извинения;
- стремление действовать разумно и осознанно;
- поэтапность, последовательность в достижении целей.

Из всех стилей сотрудничество наиболее универсально. Оно подходит как для одноуровневого (горизонтального) общения, так и для разрешения конфликтов в вертикальных структурах (между руководителями и подчинёнными, учащимися и педагогами), однако её использованию может противостоять ряд личностных качеств и установок (высокомерие и самомнение, подозрительность, доминирование). Личностная зрелость, уважительное отношение к людям, ответственность способствуют применению этого стиля на практике.

Сотрудничество приемлемо, когда:

- необходимо найти решение проблемы, и при этом разные позиции настолько важны, что компромисс недопустим;
- нужно полностью использовать весь творческий потенциал сотрудников;
- необходимо обеспечить приверженность какой-либо общей цели;

- нужно преодолеть негативные эмоции, возникшие в опыте общения.

Мы рассмотрели тактики личностного поведения в конфликтных ситуациях. Для психологии управления также жизненно важным является вопрос о возможности управления конфликтами, неизбежно возникающими в совместной деятельности.

Существует ряд препятствий, снижающих возможности предупреждения конфликтов до полного устранения из общения и совместной деятельности. Люди негативно воспринимают вмешательство в их взаимоотношения, так как характеризуются непреодолимым стремлением к свободе и независимости. Люди рассматривают свое поведение как сугубо личное дело, они руководствуются самостоятельно общепринятыми нормами. Третье лицо нарушает неприкосновенность личной жизни. Также препятствием является возможное нарушение правовых норм, связанное с вмешательством в личную жизнь.

Поэтому эффективная профилактика конфликтов должна вестись в границах, устанавливаемых психологическими, нравственными и правовыми требованиями к регулированию человеческих отношений. Поскольку любой конфликт связан с ущемлением тех или иных потребностей и интересов, предупреждение его следует начинать с выявления глубинных предпосылок или причин, которые потенциально связаны с конфликтом.

Объективные или социальные причины – это экономические, политические и духовные противоречия социальной жизни. Это различного рода перекосы в экономике, резкие контрасты в уровне жизни социальных групп, неэффективное управление, духовная нетерпимость, фанатизм и т.п. Методы предупреждения причин конфликтов этого уровня сводятся к следующему:

- проведение экономической и культурной политики, основанной на принципах равенства и социальной справедливости;

- укрепление во всех сферах жизни общества принципов законности и правопорядка;

- повышение культурного уровня населения, существенным элементом которого выступает конфликтологическая грамотность.

В настоящее время потребность в изменениях связана с изменяющейся внешней средой, укрупнением и конкуренцией в бизнесе, науке, производстве и образовании. Любые преобразования затрагивают интересы людей, их планы и ожидания. Чем радикальнее и масштабнее изменения, тем чаще они вызывают социальные противоречия и конфликты. Такие конфликты выделяют в группу инновационных, то есть связанных с противоречиями между сторонниками и противниками нововведений.

## **Документ 38**

### *Инновации и инновационные конфликты*

*Инновации – это целевое изменение, направленное на совершенствование и создание нового для организации продукта, технологии, организационной формы управления и т.д. Нововведения вызревают от идеи до конкретного воплощения и предполагают:*

*1) обновление средств и методов производства;*

*2) изменения, затрагивающие организационные формы хозяйственной деятельности (например, ликвидация некоторых профессий и должностей, использование новых знаний);*

*3) изменение отдельных звеньев управления (внедрение АСУ, диспетчеризация, новые формы учета и контроля);*

*4) изменения в содержании и условиях режима труда и отдыха.*

*Содержание инновационной деятельности предъявляет ряд требований к членам коллектива:*

- обладать достаточно высокой квалификацией и нестандартным творческим мышлением;

- быть способным к самообучению в процессе своей деятельности и использовать опыт других;

- активно участвовать в инновационном процессе, быть готовым к риску;

- уметь находить и реализовывать нестандартные решения;

- обладать высокой внутренней культурой и коммуникативными умениями.

Работников по отношению к инновациям можно разделить на группы:

- независимые инноваторы – ученые, инженеры, рабочие, сделавшие какое – либо открытие за рамками профиля организации, в которой они работают;

- новаторы по должности – специалисты и руководители, в должностные обязанности которых входит внедрение достижений науки и передового опыта;

- новаторы по духу – это те, кто больше других ориентирован на высокую самостоятельность в сфере обновления производства.

Причинами инновационных конфликтов являются:

- пассивность работников, заинтересованных в инновациях кадров.

Работники в этом случае опасаются ухудшения своего социально – экономического положения;

- дефицит материально – технических ресурсов;

- ухудшение взаимоотношений руководителей и главных специалистов организации с руководителями и специалистами подразделений;

- необходимость перестраивать свою работу руководителям и главным специалистам.

Инновационные конфликты могут быть деловыми и межличностными.

Деловые конфликты могут порождаться тем, что новаторы, как творческие и стремящиеся к изменениям работники достаточно часто

*ожидают не материального вознаграждения, а признания и похвалы. Ради чего активно ищут поддержки других работников и могут пойти на конфликт.*

*Межличностные конфликты возникают при столкновении несовместимых потребностей, мотивов и чувств работников. Они возникают и в сфере служебных, и в сфере неслужебных отношений; могут иметь ситуационную и характерологическую основу.*

*Ситуационными предпосылками конфликтов являются:*

- чувство неопределенности и неуверенности;*
- недостаточная или искаженная информированность о происходящих изменениях;*
- непризнание работника коллективом;*
- несправедливость.*

*К характерологическим предпосылкам можно отнести:*

- черты характера;*
- склонность к агрессивному поведению;*
- пониженную самокритичность;*
- нетерпимость к недостаткам других;*
- невоспитанность и бескультурье, низкий образовательный уровень работников.*

*Таким образом, инновационные конфликты в настоящее время, связанное со значительными изменениями в науке, технике, производстве и на рынке труда, затрагиваются значительное количество организаций и актуализируют недостатки управления производством и кадрами.*

*Универсальным способом предотвращения конфликтов в управлении является проведение линии на укрепление сотрудничества, которая последовательно осуществляется как на организационном, так и на психологическом уровне.*

## § 6 Вопросы для самоконтроля

1. Какие характеристики описывают социальную среду организации?
2. Как формируются нормы в организации?
3. Выделите принципиальные различия в содержании понятий «коллектив» и «команда»
4. Дайте определение понятию «организационное развитие». Какие процессы и закономерности оно имеет?
5. В чем заключается главная идея изменений в организации согласно представлениям Курта Левина?
6. Какие условия и характеристики организации способствуют и препятствуют сохранению психического здоровья работника?
7. Приведите примеры различных типов команд и соответствующие им организации и учреждения
8. Какие виды власти Вы знаете? Какие виды власти наиболее эффективны? Свяжите типы с видом деятельности в организации
9. Какие психологические особенности работников должен учитывать руководитель, чтобы оказывать эффективное и безопасное влияние на работника?
10. Какие личностные особенности оказывают влияние на возникновение конфликтов в организации?
11. Какие объективные причины способствуют возникновению организационных конфликтов?

## § 7 Тест

1. Понятие холизм в отношении организации обозначает:  
А) совокупность элементов, составляющих организацию;

Б) целостность, проявляющая свойства, возникающие только в результате взаимодействия ее компонентов;

В) единство в понимании целей организации;

Г) общие нормы, правила, традиции и ритуалы.

2. Что относится к определению понятия власть?

А) возможность влиять на поведение других;

Б) поведение одного человека, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого человека;

В) способность определённой социальной группы или класса осуществлять свою волю, оказывать воздействие на деятельность других социальных групп или классов;

Г) варианты верны.

3. По каким критериям лидеры дифференцируют своих подчиненных на основе теории лидерства Грейна:

А) физические данные;

Б) компетентности и навыки;

В) пол;

Г) степень доверия, которое им можно оказывать.

4. Тимбилдинг – это...?

А) ограниченное социальное объединение, которое работает внутри более масштабной социальной системы;

Б) сближение и объединение людей для создания коллектива сплоченных людей, способных находить нестандартные решения в обычных ситуациях;

В) группа объединенных общими целями и задачами людей;

Г) разработка новой продукции или нового вида услуг.

5. Как называется роль участника команды, ведущего активный поиск аспектов работы, нуждающегося в особом внимании, поддерживающего в команде ощущение неотложности задач?

- А) лидер;
- Б) душа команды;
- В) генератор идей;
- Г) отделочник.

6. Какие команды предназначены для четкого выполнения разработанного плана?

- А) креативные;
- Б) тактические;
- В) краткосрочные;
- Г) ориентированные на решение проблем.

7. Какие команды ориентированы на изучение перспектив и альтернатив, и имеющие цель в виде разработки новой продукции или нового вида услуг?

- А) тактические;
- Б) краткосрочные;
- В) креативные;
- Г) ориентированные на решение проблем.

8. Какие элементы входят в структуру командного обучения, предложенную Саласом и Кэннон-Бауерсом?

- А) когнитивные процессы, установки, достижения;
- Б) поведение, установки, тактика;
- В) когнитивные процессы, поведение, установки;
- Г) поведение, когнитивные установки, стратегия.

9. Когда было введено в научный обиход понятие «команда»?



- А) 20-е годы 19 века;
- Б) 50-е годы 20 века;
- В) 80-е годы 18 века;
- Г) 70-е годы 20 века.

10. Какое понятие чаще используется в отечественной социальной психологии:

- А) команда;
- Б) коллектив;
- В) ни одно из данных понятий не используется;
- Г) оба понятия используются и часто отождествляются.

11. Понятие «размораживание» обозначает:

- А) изменение имеющейся системы оплаты труда и стимулирования;
- Б) преодоление индивидуального сопротивления изменению;
- В) стимулирование желания изменения;
- Г) уменьшения индивидуальной сдерживающей силы и увеличения индивидуальной движущей силы.

## **§ 8 Темы для самостоятельного исследования**

1. Психологический климат в организации: характеристики, показатели и измерение
2. Классификация конфликтов по количеству участников и групп
3. Внутриличностный конфликт: источники, проявление и разрешение
4. Модели разрешения конфликтов
5. Четырехшаговый метод улучшения отношений Д. Дэна

## § 9 Список литературы

1. Гришина, Н. В. Психология конфликта : учебное пособие / Н. В. Гришина. - СПб. : Питер, 2004. - 464 с.
2. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии : учебное пособие для вузов / С. М. Емельянов. - СПб. : Питер, 2004. - 400 с.
3. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – М. : Изд-во Инфра-М, 2008. – 864 с.
4. Мучински, П. Психология, профессия, карьера / П. Мучински. - СПб. : Питер, 2004. - 539 с.
5. Платонов, Ю. П. Психология конфликтного поведения / Ю. П. Платонов. – СПб. : Речь, 2009. – 544 с.
6. Рубин, Дж Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение / Дж. Рубин, Д. Пруйт, Хе Сунг Ким. – СПб. : ЕВРОЗНАК, 2003. – 352 с.
7. Библиотека менеджмента : [электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.managment.aaanet.ru/osnovi/35.php>

## Глава 4 Руководство и лидерство

### § 1 Лидерство и его виды

В проблеме руководства принято выделять два аспекта: руководство (администрирование) и лидерство. Можно определить принципиальное различие между этими понятиями следующим образом: руководство понимается как фактор официальной структуры, обеспечивающий социальную организацию и управление деятельностью группы; лидерство — как процесс социально-психологической самоорганизации и самоуправления в группе, как фактор упорядочивания системы неформальных отношений.

Сначала рассмотрим более подробно психологический аспект руководства.

В настоящее время психология лидерства является одной из наиболее перспективных областей психологии. Лидерство как функция группы появилось в работах Р. Хоманса. Он рассматривает лидера как человека, фокусирующего в себе основные ценности группы. Лидер для членов группы представляется как человек, способный осуществить достижение групповой цели и удовлетворить ее потребности. Таким образом, важнейшими элементами конкретной ситуации являются интересы, ожидания, потребности членов группы. Важной становится роль последователей: только они могут ослаблять или усиливать влияние лидера, поэтому лидер, для того чтобы удержать власть, должен иметь последователей и прислушиваться в своем поведении к мнению последователей. Из этой теории следует, что каждый член группы может быть лидером.

Роль личностных качеств в реализации лидерства признана в подходе Ф. Фидлера, который выдвинул идею о том, что эффективность групповой деятельности детерминирована тремя факторами:

- 1) структурированностью задачи;
- 2) взаимоотношениями членов группы;
- 3) силой позиции лидера.

Он пришел к интересному выводу: лидер, ориентированный на задачу, наиболее эффективен, когда ситуация в группе либо очень благоприятна, либо крайне неблагоприятна; лидер, ориентированный на взаимоотношения наиболее эффективен в ситуациях, умеренно благоприятных или неблагоприятных для него.

Значительное признание получили поведенческие теории лидерства. Если Ф. Фидлер и его последователи уделяли внимание подбору и распознаванию будущих лидеров на основе выявления соответствующих личностных качеств и характеристик, то поведенческие теории лидерства способствовали усилению внимания к вопросам обучения эффективным

программам поведения. Достаточно большое количество поведенческих теорий может быть сведено к тому, что определяет поведение лидера. В основу положены две характеристики лидера:

1) поведение, ориентированное на создание удовлетворенности трудом у подчиненных и их развитие (интерес к потребностям работников, уважение к их идеям, делегирование полномочий и забота о продвижении работников);

2) поведение, ориентированное на выполнение производственных задач любой ценой.

Поведение, ориентированное на успешное решение производственных задач, при одновременном создании удовлетворенности трудом у подчиненных и их развитии, как правило, сопровождается более высокими показателями работы, дисциплиной и невысокой текучестью, по сравнению с тем подразделениями, лидеры которых не уделяют внимания этим вопросам.

Следующее направление в лидерстве – ситуативное лидерство (Р. Стогдилл) утверждает: человек становится лидером не в силу его черт, а в силу ситуации; при этом личность, являясь лидером в одной ситуации, может и не быть им в другой. В типичных ситуациях у одного и того же человека закономерно проявляются лидерские качества.

Достаточно широкое распространение до сих пор имеет концепция харизматического лидерства – теория имиджа лидера. Понятие харизма в настоящее время достаточно используется для объяснения феномена лидерства и описания базового свойства лидера.

### **Документ 39**

*Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Видимо,*

*получение харизмы связано со способностью лидера находить последователей и менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств и поведения лидера.*

*Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят.*

*Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивная – связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям. В целом харизматическому лидеру приписывают наличие уверенности в себе, высокой чувствительности к внешнему окружению, видения решения проблемы за пределами статус-кво, умения свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям; неординарного поведения в реализации своего видения.*

В отечественной социальной психологии существенным фактором исследований является анализ лидерства в реальных социальных группах. При этом лидерство выступает как один из элементов групповой жизнедеятельности, которая сама включается в контекст более широких социальных явлений.

Первые работы в этой области были проведены еще в 20-30 годы (А. С. Макаренко, А. С. Залужный, Е. А. Аркин и др.). Они в основном касались феномена лидерства в детских группах. Дальнейший интерес к лидерству был связан с развитием концепций коллектива (работы Б. Д. Парыгина, И. П. Волкова, А. В. Петровского, Л. И. Уманского, А. С. Чернышева, А. Л. Журавлева, Р. Л. Кричевского), и с насущными практическими потребностями. Появляется большое количество работ, связанных с проблемой соотношения

лидерства и руководства.

Парыгин Б. Д., например, трактует лидерство как один из процессов организации и управления малой социальной группой, который способствует достижению групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом. Он считает, что существует два фактора, взаимодействие которых определяет феномен лидерства:

1) объективный (интересы, цели, потребности, задачи группы в конкретной ситуации);

2) субъективный (личностные особенности индивида как организатора и инициатора групповой деятельности).

Б. Парыгин сделал ряд выводов:

1. Лидер не выдвигается группой, а спонтанно занимает лидерскую позицию с открытого или скрытого согласия группы.

2. При выдвижении лидера с его личностью идентифицируются в том числе специфический, официально незафиксированный набор групповых норм и ценностей.

3. Выдвижение лидера всегда связано и со значимой для жизнедеятельности группы ситуацией.

По-другому интерпретирует понятие лидера А. А. Ершов. В социально-психологическом смысле лидер, или ведущий группы – это такой член группы, который обладает необходимыми организаторскими способностями, занимает центральное положение в структуре межличностных отношений членов группы и способствует своим примером, организацией и управлением группой достижению целей группы наилучшим образом.

Петровский А. В. к двум переменным, выделенным Ф. Фидлером (стиль руководства и ситуация его реализации), являющимся необходимыми, но не достаточными для адекватного понимания лидерства, добавляет уровень развития группы.

В русле концепции Л. И. Уманского – А. С. Чернышова лидерство рассматривается как явление, сущность которого сводится к осуществлению

ведущего влияния одних членов группы на других в создании оптимального решения групповой задачи. Проблема лидерства рассматривается в тесной связи с уровнем развития группы.

Кричевский Р. Л. предложил следующую схему анализа феномена лидерства: структурные характеристики – механизмы реализации – динамики протекания. Он также выявил, что лидерская роль может и не нести в себя организационное начало. В этом случае базу лидерского влияния составляют эмоциональные, нравственные или просто сугубо профессиональные характеристики личности лидера. Лидирование в ведущей сфере деятельности группы достаточно тесно связано с действиями, имеющими управленческую окраску. Вот почему эмоциональные лидеры в детском сообществе часто не стремятся занять какую-то руководящую должность, роль.

Итак, при всем многообразии подходов и трактовок сложно дать лишь одно определение. Например, лидерство – это управленческие взаимоотношения между руководителем и последователями, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидерство - это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидерство — это умение заставить кого-то сделать что-то, да так, чтобы он этого ещё и захотел.

Лидерство – это искусство влияния на людей, умение вдохновить их на то, чтобы они стремились достичь нужных целей. Люди следуют за лидером потому, что он в состоянии предложить им средства для удовлетворения их потребностей, указать направление деятельности.

Обязательное условие лидерства - обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях самых разных уровней и

масштаба от государства и даже группы государств до правительственных учреждений, местного самоуправления или народных и общественных групп и движений. Формализованная власть лидера закрепляется законом. Но во всех случаях лидер имеет социальную и психологическую, эмоциональную опору в обществе или в коллективах людей, которые за ним следуют. Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

Так как лидерство тесно связано с решением тех или иных групповых задач, его можно типологизировать в соответствии с видами групповых деятельностей. Различают групповые деятельности инструментального и экспрессивного вида. Инструментальные деятельности направлены на выполнение группой ее целевых функций, ради которых она и была создана. Экспрессивные деятельности направлены на поддержание группы как единого целого, ее дальнейшее развитие и сплочение. Соответственно инструментальное лидерство имеет целью обеспечение управления группой в процессе решения ее целевых задач, а роль экспрессивного лидерства – в обеспечении позитивного внутреннего климата группы, ее стабильности.

Лидер, ориентированный на эффективность выполнения групповой цели, вынужден идти на ухудшение взаимоотношений с членами группы, которыми общегрупповые цели полностью или частично не принимаются.

Лидеру же экспрессивного типа, направленному на интересы отдельных лиц и их взаимоотношения, приходится заниматься улучшением взаимоотношений в ущерб общим целям и задачам. Например, преподаватель, ориентированный на хорошие отношения с учащимися, идет на снижение к ним требований в процессе учебы, выставя им завышенные оценки.

В любой реальной группе может одновременно существовать несколько разноплановых лидеров, занимая в ней свои собственные "экологические" ниши и не вступая друг с другом в серьезные противоречия. Это тем более возможно, что внутри каждой из двух выделенных сфер может происходить еще более глубокая дифференциация лидерских ролей. Так, внутри



инструментального лидерства можно выявить лидера-организатора, лидера-инициатора, лидера-эрудита, лидера-мастера, лидера-скептика и т. д.

Среди экспрессивных лидеров можно выделить следующие типы:

- лидер эмоционального напряжения (социометрическая "звезда");
- лидер-генератор эмоционального настроения и т. д.

Наряду с традиционными подходами (например, ситуационным или в рамках модели «путь – цель», авторами которой являются Г. Митчел и Р. Хаус), рассматриваются такие виды лидерства как трансформационное и харизматическое. Также получила определенное признание теория имплицитного лидерства, рассматриваются гендерные и кросс-культурные различия лидерства. Беннис (Мучински, 2004) утверждает, что бурные экономические и политические изменения 21 века изменят наши представления о лидерстве. По его мнению, произойдет переход от представления о том, что лидер ответственен за эффективные организационные изменения, к представлению, в котором акцентируется роль всех работников и их союза с лидерами высшего звена.

Итак, для понимания лидерства используют различные подходы, но они приводят нас к пониманию того, что лидерство – это жизненно важный процесс в управлении деятельностью внутри организации. В современных представлениях о лидерстве лидер рассматривается не только как герой, деятель и авторитет, но и как создатель лидеров. В целом, чем выше уровень развития группы, тем больше в ней может быть различных проявлений процесса лидерского влияния.

## § 2 Руководство и управленческая деятельность

Руководство или управление мы определили как фактор официальной структуры, обеспечивающий социальную организацию и управление деятельностью группы. Управленческая деятельность и управленческие

функции рассматриваются в различных теоретических и прикладных дисциплинах – менеджменте, психологии управления, организационной психологии и др.

В рамках теории управления (часто называемой менеджментом) управление (производством), основанное на совокупности методов, принципов, средств управления для повышения эффективности и прибыльности производства, всегда связывается с понятием цель. В организации происходит влияние цели на внешнюю среду и влияние цели на саму организацию. Таким образом, управление – сознательное, целенаправленное воздействие со стороны субъектов и органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направлять их действия для получения желаемого результата. Основные положения концепции Анри Файоля изложены в его работе «Общее и промышленное управление» (1916 г.).

#### **Документ 40**

*В основе его воззрений лежит положение о том, что любое предприятие состоит из двух основных систем: материальной и социальной. Первая включает в себя производительный труд работников, а также средства труда и предметы труда. Вторая представляет собой взаимоотношения людей в процессе производства материальных благ. Файолю принадлежит высказывание о том, что управлять — значит, вести предприятие к его цели, извлекая возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов.*

*А. Файоль, считавший, что существует пять базовых управленческих функций. По его мнению, управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать. В дальнейшем этот перечень был существенно расширен и уточнен. В него входят такие управленческие функции, как целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, распорядительство, руководство, мотивирование,*

*коммуникация, координация (интеграция), исследование, контроль, оценка, принятие решения, коррекция, подбор персонала, представительство, маркетинг, управление инновациями и др. Файоль также разработал перечень качеств, необходимых руководителю. Это физическое здоровье, интеллектуальные способности, моральные качества, образование, умение работать с людьми, компетентность в деятельности предприятия.*

Руководство – термин, имеющий русскоязычное происхождение. Мы считаем, что понятия «руководитель», «управленец» и «менеджер» являются синонимами, и в дальнейшем будем использовать, относя к субъекту профессиональной управленческой деятельности.

Для начала рассмотрим возникновение процесса управления и управленческой деятельности. Исходным положением будет представление о ставшей социально-значимой деятельности. Социально-значимую деятельность определим как нормативно организованный цикл процессов человеческой активности направленный на удовлетворение какой-либо социально значимой потребности - заказа. Этот цикл состоит из следующих процессов:

- фиксация возникновения социально-значимой потребности, как представления о том, чего не хватает обществу для обеспечения своего жизнуществования;
- создание деятельности по достижению продукта, который может удовлетворить данную потребность;
- получение требуемого продукта;
- фиксация удовлетворения потребности.

Сущность труда менеджеров описывают ролевые модели управления Г. Минцберга и Т. Базарова. Модели представляют деятельность менеджеров в виде ряда социальных ролей и их контекстов.

Г. Минцберг выделяет десять функционально-ситуативных ролей, в которых (в разной мере) выступают различные менеджеры: межличностные роли (глава организации, лидер, связующее звено), информационные роли

(приемник информации, распространитель информации, представитель), роли, связанные с принятием решений (предприниматель, устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, ведущий переговоры).

Базаров Т.Ю. различает четыре роли на основе четырех основных категорий системного менеджмента: процессы деятельности, организационные структуры, ресурсы, способы деятельности: управленец, организатор, администратор, руководитель.

В цикле социально-значимой деятельности можно зафиксировать три типовые деятельностные позиции: заказчик, управленец и исполнитель. Для каждой позиции характерен свой тип деятельности. Заказчик выражает содержание потребности и фиксирует ее удовлетворение. Управленец строит и перестраивает совместную деятельность в рамках понятого и принятого заказа на производство продукта определенного типа. Исполнитель входит в построенную управленцем деятельность и производит заказанный продукт, реализуя требования, предъявляемые к нему деятельностью и управленцем как носителем этих требований.

Генетически исполнительская деятельность первична, управление явно не выделено из нее, хотя управленческая функция, безусловно, существует. В процессе любой деятельности естественным образом могут возникать затруднения, препятствующие ее функционированию. Снятие такого рода затруднений, обеспечение существования деятельности и есть начало становления управления. Генетически первичны функции управления, обеспечивающие функционирование деятельности. Сначала появляется функция контроля реализации нормы деятельности. Контроль мы понимаем как фиксацию соответствия или несоответствия реальному состоянию деятельности требуемому нормой. Затем, возникает коррекция – как приведение несоответствующего состояния деятельности к требуемому. При появлении требования воспроизводства деятельности возникает и функция снабжения как обеспечение деятельности исходными материалами, средствами, способами применения средств, деятелями с соответствующими способностями, нормами.

В начале становления управленческая функция реализуется естественнообразно, как получается. По мере закрепления управленческой функции за отдельными представителями, возникновения у них ответственности за судьбу деятельности сами процессы управления начинают нормироваться и превращаться в управленческую деятельность.

Таким образом, управленческая деятельность представляет собой систему из шести деятельностей: контролирующей, коррекционной, снабженческой, исследовательской, критической и нормировочной.

Руководство или управление, наряду со сложной организационной деятельностью, можно рассматривать как профессиональную деятельность, осуществляемую субъектом труда. Таким образом, успех или эффективность организации однозначно определяются профессиональным уровнем руководителя. По мнению О. С. Анисимова, минимальность напряжения и максимальность повторяемости успеха являются основными показателями профессионализма.

Любая профессиональная деятельность всегда направлена на достижение определенного типа результата, который имеет строго определенное место в системе общественного разделения труда. Тогда профессионализм управленческой деятельности состоит в способности управленческой деятельности гарантировать получение требуемого продукта в определенных условиях. Чем шире спектр таких условий, тем выше профессиональность управленческой деятельности. Вершина профессионализма управленческой деятельности, видимо, состоит в ее способности обеспечить получение данного продукта в любых условиях.

В деятельности руководителя профессионализм можно соотнести с двумя уровнями: уровень решения управленческих задач и уровень решения управленческих проблем. Переход с одного уровня на другой однозначно определяется степенью владения рефлексивной культурой, или системой норм, созданных на основе интеллектуальных ценностных критериев.

Решение задачи в деятельности сводится к реализации нормы в конкретных условиях этой деятельности. Деятельностной проблемой будем считать отсутствие необходимой нормы при наличии требования получения необходимого продукта. Есть ситуация, есть деятельность, изменились условия деятельности – непонятно, что нужно делать. Таким образом, решение проблемы в деятельности состоит в нахождении такого решения (создание такой нормы деятельности), которое позволит получить продукт в изменившихся условиях. То есть решение проблемы в деятельности состоит в сведении ее к деятельностной задаче.

Итак, в профессиональной управленческой деятельности можно выделить два основных уровня: уровень управленческих задач (I) и уровень управленческих проблем (II). Введем качественные определенности этих уровней.

Управленческая задача состоит в наличии управленческого решения и необходимости его выполнения, т.е. в случае возникновения затруднения в исполнительской деятельности управленец имеет представление о том, что и как нужно сделать, чтобы вывести деятельность из затруднения. Причем, если готового решения нет, но управленец знает, что нужно сделать чтобы его сформулировать, и может это сделать – это более сложный, но тоже задачный уровень.

Управленческая проблема будет состоять в отсутствии готового управленческого решения, в отсутствии представления о том, как надо выходить из сложившейся ситуации. Умение поставить, а затем и решить управленческую проблему характеризует управленца более высокого уровня профессионализма.

Очевидно, что уровень решения управленческих проблем базируется на способностях решать управленческие задачи. Далее мы остановимся на психологических особенностях эффективного управленца и рассмотрим вопрос о совершенствовании профессиональных навыков руководителя.

### § 3 Лидерство и менеджмент в организационной психологии

Менеджеры и лидеры играют важную роль в организации, поэтому неудивительно, что большинство зарубежных разработок проблемы лидерства осуществлено именно в области организационной психологии. При этом рассматриваются следующие аспекты проблемы: а) понятия лидерства и менеджмента, а также связанные с ними понятия; б) функции лидера и менеджера; в) лидерские стили менеджеров; г) теории лидерства. Рассмотрим их более подробно.

Понятия лидерства и менеджмента является дискуссионным соотношением этих понятий. Американские социальные психологи, как правило, считают лидерство более широким понятием, и лидер и менеджер - суть проявления одного и того же феномена (хотя, строго говоря, это стереотипное представление о зарубежных ученых устарело: есть исследователи, которые разделяют эти понятия).

Отечественные же авторы, вслед за Б.Д.Парыгиным, впервые высказавшим эту мысль еще в 1967 г.[32], разделяют понятия руководителя и лидера (при этом последнее, на наш взгляд, понятие сужается до одной лишь разновидности лидерства - стихийного, неформального, хотя в большинстве исследований, посвященных так называемому руководству, по существу изучается лидерский потенциал руководителя - его стиль, личностные характеристики и т.п.).

Нам представляется, что истина находится где-то посередине между этими крайностями: в узком смысле лидером можно считать того, кого выбрала или признала группа, т.е. неформального, стихийного представителя группы, которая стремится к самоуправлению. В широком же смысле менеджера (мы будем употреблять этот термин вместо выглядящим несовременным "руководителя") можно рассматривать как назначенного лидера, но непременно обладающим достаточно мощным лидерским потенциалом, чтобы управлять людьми и оказывать на них "ведущее влияние" (как классически определяли

лидерство отечественные психологи, [26]). И на современном этапе развития науки более важны те характеристики, которые объединяют лидера и менеджера, нежели те, которые их отличают. Согласно нашим исследованиям [11; 12; 13], стихийный, или неформальный лидер и назначенный (менеджер), разумеется, не всегда совпадают и могут отличаться по некоторым личностным характеристикам, и в то же время между ними есть очень существенное сходство: они обладают лидерским потенциалом и некоторыми чертами, которые и позволяют им быть лидерами. Более подробно мы остановимся на этих чертах ниже.

Одна из тенденций современной лидерологии - словотворчество, или словообразование. Хотя понятие "leader" появилось в английском языке примерно в 1300 году, а "leadership" - около 1800 года [43], тем не менее до сих пор продолжается поиск терминов, которые с ними связаны, или отражают и уточняют какие-то аспекты явления.

В первую очередь это сторонники лидера. В социально-психологическом смысле лидером называют не лучшего, или первого по успешности (как делают это в спорте или в системе продаж - к примеру, "бестселлер" - это может быть лучше всего продаваемая книга, к примеру), а человека, охватившего своим влиянием большую часть группы (или всю ее). А, значит, в отличие от спорта (где лидером может быть лучший по показателю спортсмен, при этом, возможно, ненавидимый "в раздевалке" остальными членами команды), в социальной психологии лидер обязательно имеет сторонников (это как раз - результат его влияния, а не просто процесс, потому что мы все в какой-то мере друг на друга влияем - нас в данном случае эта тонкость не интересует, ибо так мы утрачиваем предмет рассмотрения - все мы обладаем в какой-то мере лидерским потенциалом). И вот в истории психологии лидерства они назывались по-разному - в соответствии с изменением теоретических концепций лидерства.

Вначале это были "нелидеры" (nonleaders), т.е. подчеркивалась их противоположность лидеру. После появления представления, что все люди в



какой-то мере обладают лидерским потенциалом, понятие стало некорректным и было заменено на "последователей" (followers) - это уже были сторонники лидера, правда, пассивные - они ждали, когда лидер поведет их за собой, окажет на них влияние. В настоящее же время, когда изменились представления о лидерах и последователях, и последние стали играть значительно более активную роль, чем ранее, их стали называть стейкхолдерами (stakeholders) - буквально - "поддерживающие основу" [12; 13; 43]. Поскольку адекватного русского аналога пока не найдено (называть их, к примеру, группой поддержки, некорректно, ибо они не просто пассивно поддерживают своего лидера, но часто работают вместо него как командалидер, вырабатывая в том числе и для него линию поведения, разрабатывая основу для принятия решения, а то и принимая его вместо лидера), оставим пока такую кальку с английского, хотя "командный лидер" или "командалидер" - неплохие русские варианты этого понятия.

Есть варианты еще и с существованием "подлидеров", или "заместителей" [13; 14], проявляющих инициативу и помогающих лидеру выполнять свои функции, но речь идет, скорее, о единичных случаях, и эти люди являются лидерским резервом, кандидаты на временную замену лидера или менеджера.

В русском языке есть масса слов, отражающих статус лидера: государь, царь, руководитель, президент, глава, главный, новатор, первооткрыватель, командир, вождь, вожак, начальник, главарь. Одни из них устарели, другие связаны с воинской службой, третьи носят негативный или даже криминальный характер. Предстоит еще немалая работа по переработке всех этих понятий и выработке адекватной терминологии, отражающей как тенденции мировой науки, так и особенности российской культуры.

### **Функции лидера и менеджера.**

Перечень этих функций отвечает на вопрос: зачем лидер (или менеджер) нужен группе? Одни из этих функций в большей степени выполняет лидер, другие - менеджер, третьи являются общими для того и другого. Более

того, некоторые типы лидеров (в частности, политических) в начале своего пути являются типичными лидерами (их выдвигают и поддерживают рядовые члены группы), а затем, по мере успешного продвижения ко власти своей партии, они могут стать типичными менеджерами самого высокого уровня. В целом можно выделить следующие функции лидера и менеджера.

1. Стратегическая (целеполагания). Менеджер определяет цели, к которым будет стремиться группа на достаточно длительном промежутке времени и к которым он поведет их. Лидер также может указывать дорогу, выполняя свое лидерское предназначение (у многих людей слово "лидер" ассоциируется с определением - тот, кто ведет за собой). И в первом, и во втором случае дорога может быть неправильной (вместо того, чтобы выйти из леса, можно еще больше в нем заблудиться), цели - вредящие группе или подчиненные выгоде самого менеджера. И все же эта функция очень важна, и нередко организация (государственная или частная) предоставляет менеджеру специальное время и средства (в виде стажировки, оплаченного отпуска) для ее успешного выполнения.

2. Тактическая (определение ближайшей линии поведения группы). Также актуальна и для лидера, и для менеджера. При этом важно, чтобы группа приняла эту линию (как и перспективное направление), т.е. восприняла ее как свою собственную. В противном случае менеджер перестает быть авторитетным лидером - "ему надо, пусть сам и добивается цели". Поэтому необходимо тратить время и усилия для того, чтобы разъяснить, куда движется группа, что ее ждет в случае успешного достижения глобальной и промежуточных целей, а также в случае неудачи.

3. Координационная (согласование усилий членов группы для осуществления деятельности и для решения различных задач). По нашему мнению, одна из основных функций, которая оправдывает существование и лидера, и менеджера. Только очень простые задачи группа может решать без координатора, в остальных случаях он, безусловно, необходим. На тренингах по лидерству группе демонстрируется эта закономерность.

4. Представительская (отстаивание интересов группы перед конкурентами, вышестоящими органами управления и проч.). В большей степени эта функция важна для менеджера (в редких случаях, при невмешивающемся лидерском стиле она может быть главной, хоть в чем-то оправдывающей его бездействие в остальных аспектах деятельности группы), который выполняет "парадную" роль. Но и лидер может с ее помощью принести пользу группе, когда надо отстаивать интересы последней либо перед начальниками, либо перед конкурирующими лицами и группами.

5. Психотерапевтическая (утешение, оказание психологической поддержки нуждающимся в ней членам группы). Лучше всего, когда эту функцию выполняет неформальный лидер группы, который, к тому же, находится в хороших взаимоотношениях с менеджером, сосредоточенном на решении деловых проблем. Если же такого лидера нет, или он выступает в качестве противника менеджера, то последнему приходится самому заботиться о психологическом климате, утешая и подбадривая своих подчиненных, порой даже и по поводу личных проблем.

6. Источник поощрений и наказаний. У менеджера и лидера различны возможности для осуществления этой функции, но она обязательна для обоих - даже улыбка и хорошее отношение авторитетного лица мотивирует подопечных еще раз их заслужить. Существует множество правил подбора стимулов для каждого работника - как материальных, так и психологических, и психологи проводят специальные тренинги по обучению этим правилам и выработке соответствующих навыков. На одно из них следует обратить особое внимание - поощрение должно быть публичным, а наказание - совсем не обязательно, а, порой, и намеренно осуществляться наедине с подчиненным.

7. Освобождение от ответственности. Участие в принятии решений делает рядового члена группы ответственным за него. Это и почетно, но и трудно. В ряде организаций существуют 2 тенденции поощрения противоположного порядка вещей: сверху (когда решение принимается на высшем уровне управления, а от работников ждут лишь пассивного

выполнения его) и снизу (работники, понимая, что от них ничего не зависит, устраняются от ответственности, перекладывая ее на плечи начальства). Современная практика показывает, что это непродуктивно. И одна из важных задач менеджера состоит в убеждении членов группы, что они делают общее дело. Собственно, эта функция помогает выполнению двух других - стратегической и тактической.

8. Нередко менеджер или лидер вынужден выполнять функцию "козла отпущения" (на это ритуальное животное вешались все грехи членов группы - в виде специальных записочек - и затем отпускали прочь из группы в надежде, что группа избавится и от него, и от своих прегрешений). И менеджер, и лидер - это яркие личности, которые притягивают к себе, кроме положительных, еще и отрицательные эмоции (зависть, недовольство тем, что тебя заставляют делать трудную работу), или, по крайней мере, амбивалентные (уважение может сочетаться с раздражением). Тем более, в нашей российской культуре вообще не принято быть довольным начальством (чтоб не заслужить обвинений в подхалимаже). Поэтому группа нередко сплачивается в активном неодобрении менеджера или лидера (он мог быть вчера очень популярен, а затем в нем разочаровались), вплоть до желания убрать его из группы (или, по крайней мере, снять с должности). Удивительно, но, добившись своего, группа начинает искать нового "козла отпущения". Психологи при этом рекомендуют, с одной стороны, понимания менеджером или лидером неизбежности подобных групповых процессов, а, с другой стороны - организовать открытое общение, периодически обсуждая не только деловые проблемы, но и коммуникативные, мешающие или помогающие решать групповые задачи [12].

### **Лидерский стиль.**

Классически выделяют 3 стиля, впервые выявленными Куртом Левиным с сотрудниками в 1940-х годах, среди воспитателей, работавшими с детьми (изготавливались маски к детскому празднику) и в качестве основания типологии лежит распределение власти в группе:

1. Авторитарный стиль предполагает захватывание всей власти одним человеком (менеджером или лидером, в зависимости от типа группы). Внешнее поведение этого человека при этом может быть различным: от подчеркнуто brutального, с криком и даже рукоприкладством (на Западе сейчас озабочены появлением большого числа таких менеджеров в организациях, процесс их управления называют "bulling", т.е. буквально - "коррида, бой быков"), до мягкого и вежливого, но с жесткой подоплекой (удачное название, на наш взгляд, такой разновидности стиля - "бархатный диктатор"). Менеджер может советоваться с подчиненными, но слушает только тех, кто совпадает с ним, и решение все равно принимает сам. Он "выбивает" из своих подопечных максимум результата, не считаясь ни с их желаниями, нездоровьем, личными обстоятельствами. Поэтому, несмотря на кажущийся высокий результат, ценность последнего значительно уменьшается из-за большого числа заболеваний у работников (они элементарно не успевают восстановиться в часы и дни отдыха, чтобы продолжать свою деятельность) и текучести кадров. Лучше всего применять этот стиль в стрессовой ситуации, особенно кратковременной.

2. Менеджер с демократическим лидерским стилем делегирует свою власть другим членам группы, делится ею. Это не исключает его возможной требовательности, а внешнее поведение совсем не обязательно мягкое и подчеркнуто интеллигентное, однако, по нашему мнению, истинный демократ (по лидерскому стилю, а не по политическим убеждениям) не может считать себя выше подчиненных в человеческом смысле, поэтому его все же трудно представить себе грубым (разве что это может менеджерский прием по отношению к некоторым подчиненным, и то применяемый лишь в исключительных случаях). Считается, что это самый эффективный лидерский стиль, особенно в условиях творческой задачи, но в стрессовой ситуации лучше подходит авторитарный способ. Следует предостеречь людей, пытающихся определить стиль менеджера по небольшому числу поверхностных наблюдений или с помощью самоотчетов испытуемых. Редко кто признается в том, что он -

диктатор, чрезмерно жесткий, наконец, сейчас просто модно быть демократом. И главное различие названных двух стилей - именно в распределении власти. Позволяется ли подчиненным самим принимать решения или они все жестко контролируются? Мелкие вопросы подчиненные должны решать сами, ведь порой авторитарный менеджер тратит до 60 % своего времени на распоряжения. И, чтобы проверить их выполнение, не хватает ни времени, ни сил, ни возможностей. К тому же при усложнении деятельности менеджер не в состоянии вникать во все мелочи, поэтому нередко она тормозится или даже блокируется, поскольку некому принять решение. Разумеется, важные, стратегические вопросы менеджер обязан контролировать. Но в современных условиях, при усложнении всех процессов в организации, один человек не может и не должен заменять собой деятельность многих служб, он должен организовать работу так, чтобы организация успешно функционировала и когда он находится в командировке, и когда временно вышел из строя (по болезни, к примеру).

3. Попустительский (невмешивающийся) лидерский стиль считается психологами самым неэффективным, поскольку:

а) такое поведение либо приводит к развалу группы (если ее деятельность требует координации усилий участников);

б) либо к осознанию ненужности должности менеджера или роли лидера в этой группе (бывает так, что участники работают автономно, и менеджер и даже лидер им не слишком нужен);

в) либо к появлению заместителя менеджера или лидера, который полностью выполняет все его функции (как правило, это человек, не равнодушный, так сказать, патриот группы, организации).

В любом случае необходима реорганизация процесса управления группой - в зависимости от установленной причины: должность менеджера сокращается, группа расформировывается, заместитель назначается на должность, которую он и так неформально занимал.

Однако есть случаи, когда и невмешивающийся стиль приносит пользу: к примеру, если лидер высоко авторитетен (крупный ученый), какие-то функции все же выполняет (в нашем примере это может быть представительская функция), деятельность работников относительно автономна, они высокосознательны и могут работать самостоятельно. И тогда первые 2 стиля будут, скорее, раздражать, а не стимулировать подчиненных.

В целом следует заметить, что, с позиций современной науки, лидерских стилей больше, чем 3 (их 6, по крайней мере - деловой и эмоциональный стили это не то же самое, что авторитарный и демократический), различные ситуации в организации требуют разных лидерских стилей, кроме того, надо учитывать и характеристики подчиненных (к примеру, женщины-спортсменки в командных видах спорта спокойнее относятся к жесткому авторитарному стилю тренера-мужчины, нежели мужчины-спортсмены; последних же трудно представить себе под началом тренера-женщины). И самый главный вывод - эффективный менеджер, как и успешный лидер, должны владеть несколькими стилями, и гибко применять их, в зависимости от своей способности диагностировать ситуацию, тип группы, особенности подчиненных.

### **Современные теории лидерства в организации**

Эти теории создаются для того, чтобы объяснить, почему тот или иной человек становится лидером. В организации это важно и для назначенного лидера (менеджера), и для неформального лидера (участвующего в рабочих процессах группы и выступающего либо в качестве помощника менеджера, либо в качестве его противника). Большинство теорий создано именно в организационной психологии. Поскольку их большое количество, следует говорить, скорее, не об отдельных теориях, а о направлениях или подходах. Рассмотрим наиболее популярные из них на современном этапе (мы не ставим задачу рассмотрения большого числа теорий в историческом аспекте, о них можно прочитать в других книгах, в том числе и в наших собственных [12; 13]).

1. Диадический подход (другое название - аббревиатура LMX - leader-member exchange - обмен в диаде "лидер-последователь"). Автор этого подхода - Г.Граен с сотр. (возник в середине 1970-х гг. и продолжает оставаться популярным на Западе). Классически считалось, что у лидерства - групповая природа, т.е. лидер влияет (управляет, воздействует) на всю группу. Идея же этого подхода - революционна: здесь утверждается, что нет процесса лидер-группа, а есть совокупность парных отношений "лидер-последователь". Иначе говоря, каждый член группы, каждый подчиненный и менеджер устанавливают между собой особые отношения:

а) с небольшим количеством ключевых подчиненных ("ин-группа" или "группа высокого уровня обмена отношениями "лидер-подчиненный") - это были искренние, доверительные, хорошие взаимовыгодные отношения (большой статус, большое влияние, награды, похвалы - со стороны менеджера, и усердная сверхнормативная работа и поддержка всех начинаний и стремлений менеджера - со стороны последователя);

б) с рядом подчиненных они могли быть откровенно плохими, формальными, ограниченными лишь контрактом и должностью, при отсутствии сходства ценностей и взглядов ("аут-группа", или группа низкого уровня обмена отношениями "лидер-подчиненный");

в) средний уровень обмена отношениями носил промежуточный характер между названными двумя крайностями [12; 13; 43].

В связи с этими положениями менялась и подготовка менеджеров: вырабатывались навыки взаимодействия не с группой, а с каждым ее членом.

2. Харизматическое направление. Приверженцы его (Б.Басс, Р.Трайс, А.Бейер и др.) используют понятие "харизмы", введенное Максом Вебером [15] еще в начале 20-го века (нечто яркое и даже сверхестественное). В настоящее время харизматическими считаются следующие характеристики лидера: а) стратегическое предвидение; б) вдохновляющее воздействие на последователей; в) суперспособности к впечатляющему менеджменту; г) умение завоевать доверие последователей; д) предвидение кризисных ситуаций;



е) способность к трансформации последователей. Выделяют социализированную харизму (полезную для организации) и персонализированную (стремление к власти, основанное на личной выгоде и полезное лишь в кризисных ситуациях). Часто харизматический лидер начинает переоценивать свое значение для организации, а последователи обретают болезненную зависимость от него [12; 13; 43].

3. Трансформационное лидерство родилось в рамках предыдущего направления, но в настоящий момент существует как самостоятельное. Б.Басс в середине 1980-х годов раскритиковал традиционные отношения менеджера и группы как направленные на достижение сиюминутных целей и выгод, на сохранение статус-кво - они были названы транзактными, основанными на сделке. В отличие от транзакционного трансформационный лидер и менеджер ориентирован на создание долговременных отношений с подчиненными, поэтому стремится преобразовать (трансформировать) их таким образом, чтобы они развивались и стремились к сверхдостижениям и чтобы цели организации воспринимались ими как свои собственные. Таким образом, главной функцией лидера и менеджера становилась воспитательная. Б.Басс с сотр. создали специальный мультифакторный личностный вопросник для изучения такого лидерства [12; 13; 43].

4. Гуманистический подход. Он появился как реакция на неудовлетворенность жесткостью и даже жестокостью делового мира по отношению к отдельному человеку, называемому подчиненным. Собственно говоря, уже предыдущее направление исходит из интересов последователей. Другие теории еще более усиливают эту современную тенденцию. Так, А.Залезняк считает, что хороший менеджер должен быть не просто функционером, владеющим техникой управления, а настоящим творческим и эмоциональным лидером. И отношения между лидером и последователем основано на амицитии (*amicitia* - лат. - дружба, симпатия) - сочетанию деловых обязательств и дружбы (нечто подобное автор видит в японском менеджменте [12; 13; 43].

В конце 20-го века Ч.Менз и Г.Симс сформулировали концепцию "суперлидерства", которая противоположна представлению о лидере как герое. Суперлидер - это тот, кто создает новых лидеров, т.е. воспитывает в подчиненных стремление и умение стать лидером, постоянно совершенствуясь и не боясь совершать ошибки ("самолидерство" [12; 13; 43]).

Р.Гринлиф, создав концепцию "сервант-лидерства" (servant - обслуживающего), пошел еще дальше. Лидер рассматривается как слуга последователей, заботящегося об их нуждах и интересах. Важной характеристикой такого лидера является отсутствие привилегий в обществе. Эта идея становится все более популярной как в США, так и в других странах - в Великобритании, к примеру.

Время покажет, насколько устойчива и живуча гуманистическая тенденция о лидерах и менеджерах в организации, но отраден уже сам факт ее появления в современном сложном мире.

#### §4 Психологические особенности и навыки эффективного руководителя

Всю работу руководителя можно разделить на две части: управление деятельностью фирмы и управление персоналом.

Руководитель должен иметь: широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования; чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы; творческий подход и умение мотивировать себя и персонал; желание и способность сотрудничать; понимание результатов, умение планировать и выполнять планы; способность идти на риск; способность принимать решения; готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.

В повседневной работе руководитель должен постоянно и закономерно, а не случайно и эпизодически, получать результаты, иметь личный план работы,

четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить деятельность подразделения независимо от себя (например, подготовив заместителя), гордиться собою и подчиненными, желать сотрудничать, разрешать конфликты и т. д.

Впервые термин «стиль руководства» был введен К. Левиным в 30-е г.г. XX века, который выделил три «классических» стиля руководства: авторитарный, демократический, нейтральный (или анархический). Названия отражали характер принятия решений в социальной группе. Позднее предпринимались попытки терминологических изменений, и те же самые стили нередко обозначаются теперь как директивный, коллегиальный и либеральный.

Для директивного стиля характерно жесткое единоначалие, а также слабый интерес к работнику как к личности. При коллегиальном – руководитель стремится к выработке коллективных решений, демонстрируя при этом интерес к неформальному, человеческому аспекту отношений. Либеральный означает полную устраненность руководителя от дел коллектива.

Можно дать следующее определение. Стиль руководства – это способ делового общения руководителя с подчиненными, характер отношений между ними в процессе выполнения служебных обязанностей.

Иногда форма и содержание действий руководителя далеко не совпадают между собой. Например, авторитарный по сути руководитель внешне ведет себя достаточно демократично. Это достигается за счет отработки весьма совершенной техники общения, например, посредством демонстрации внешнего расположения к людям. За внешней благожелательностью скрываются сугубо прагматические цели. Такой руководитель с удовольствием вас выслушает, попросит внести предложения по обсуждаемому вопросу, поблагодарит за участие в дискуссии, но решение в действительности им давно уже принято.

Возможен и обратный вариант: вполне демократичный по внутреннему своему содержанию руководитель внешне выглядит таким автократом. У него

отсутствует то, что мы называем культурой общения. Во-вторых, стиль руководства зависит от многих переменных: специфики ситуации, своеобразия решаемых задач, квалификации и сработанности членов коллектива, их личностных особенностей и т.д. Совершенно очевидно, например, что ситуации, характеризующиеся экстремальностью условий, потребуют даже от очень демократичного руководителя жесткости в управлении коллективом.

Можно разделить стили управления по тому, какая функция управления является преимущественной в деятельности руководителя:

- управление через инновацию;

- управление с помощью задания цели: на каждом иерархическом уровне задают цели, имеется свобода в методе ее достижения, ограниченная сметой и контролем. Преимущества: свобода реализации, осуществление личных целей, ответственность за результат. Недостатки: жесткая система планирования, интенсивный контроль, отсутствие сопричастности сотрудников, издержки на контроль;

- управление через согласование цели: смешанная форма управления через задание цели и через сопричастность сотрудников, то есть сотрудники принимают участие в установлении целей. Преимущества: согласование целей - лучшее условие их достижения, свобода в реализации, ориентировка на цель, а не на способ, осуществление личных целей в работе, общий контроль, ответственность, сопричастность. Недостатки: жесткая система планирования, затраты времени на согласования, противоречия с иерархической системой, интенсификация контроля;

- управление через правила решения;

- управление через мотивацию;

- управление через координацию;

- управление только в исключительных случаях (менеджер оставляет за сотрудниками решения, связанные с выполнением задач. Вмешательство происходит в исключительных случаях - особо критические ситуации, игнорирование возможности решения, отклонения от заданных целей).

Содержание работы менеджеров различается в зависимости от их положения в организационной иерархии, стадии жизненного цикла и степени централизации компании. Уровневая модель управления описывает эти различия с позиции баланса компетенций руководителя (профессиональной, социальной и методологической). В модели выделяется три уровня: институциональный, управленческий и технический, и, соответственно, менеджеры высшего звена (top-managers, leaders) - стратеги и идеологи организации, менеджеры среднего звена (middle-managers, managers) - руководители, управляющие трудом других менеджеров, и супервайзеры - менеджеры низового звена (bottom-line managers, supervisors), руководящие непосредственно исполнителями.

Первые попытки выявить истоки эффективности руководства, систематизировать накопленный опыт в сфере управления и обобщить его в виде научных принципов были предприняты американским инженером Ф.У. Тейлором. Тейлор сформулировал четыре важнейших фактора, влияющих на успешность деятельности менеджера, составляющих, по его мнению, «сущность научной организации управления»: выявление научных основ организации конкретного трудового процесса; тщательный отбор и последующая тренировка сотрудников и увольнение всех тех из них, которые отказываются или обнаруживают свою неспособность применять наилучшие методы; взаимное сближение высококлассного специалиста и науки о его работе путем постоянной помощи и внимания, оказываемых ему администрацией предприятия; равномерное распределение работы и ответственности между рабочими и администрацией.

Успех стиля управления можно оценивать по воздействию на прибыль и издержки. При оценке надо также использовать критерии, относящиеся к задачам: по разработке продукции, организации, управлению персоналом (продолжительность отсутствия, удовлетворенность работой, готовность к перемене работы, чувство собственного достоинства, творческие качества, инициативность, готовность к учебе).

В современном менеджменте также много внимания уделяется личности руководителя – профессионально значимым качествам, навыкам и компетенциям «человека управляющего». В списке наиболее важных выделяют следующие: стратегическое мышление; организация; организованность; коммуникация; развитие подчиненных; внешние контакты; навыки общения; управление конфликтами; проявление и поощрение внимания к качеству работы; достижение поставленных целей; управление переменам.

Современный руководитель должен обладать рядом базовых компетенций: ориентированность на изменения; эффективное взаимодействие и сотрудничество; ориентированность на потребности клиентов; ориентированность на результат.

Эффективность стилей управления нельзя оценивать вне конкретных ситуаций. При этом следует учитывать: личные качества (представления о ценностях, самосознание, основная позиция, отношение к риску, роль личных мотивов, авторитет, производственный и творческий потенциал, уровень образования); зависимость от предстоящих задач (содержат ли они творческие или новаторские элементы, степень сформулированности, наличие опыта их решения, решаются ли они планомерно или как внезапно возникающие, должны ли выполняться индивидуально или в группе, давление сроков); организационные условия (степень жесткости оргструктуры, централизованное и децентрализованное решение задач, количество инстанций принятия решения, четкость путей информации и связи, степень контроля); условия окружающей среды (степень стабильности, условия материального обеспечения, социальная безопасность, господствующие общественные ценности и структуры).

Система жизненных ценностей руководителя является одним из ключевых факторов, определяющих стиль управленческой деятельности, характер задач и целей, которые он ставит перед собой. При этом динамика ценностей в изменяющихся социально-экономических условиях обусловлена как самим изменением этих условий, так и особенностями личности руководителя, его возрастом, опытом профессиональной управленческой

деятельности, социальной ситуацией развития, семейным положением, количеством детей в семье, образованием, стилем руководства. При этом существует сложная зависимость между системой жизненных ценностей руководителя и его стилем руководства.

#### **Документ 41**

*Влияние ценностей различно, в большинстве случаев оно носит опосредованный характер и на операционально-функциональном уровне значительно меньше, чем, например, на мотивационном, поскольку именно мотивы, смыслы, стиль управленческой деятельности подвержены наибольшему влиянию.*

*Формирование ценностей человека начинается задолго до того, как он получает какой-либо опыт руководящей деятельности. Существенное влияние на формирование жизненных ценностей, установок и ориентаций будущего руководителя оказывает социальная ситуация, в которой происходило его развитие. В семьях эффективных руководителей основными жизненными ценностями выступали, прежде всего, познание, развитие собственной личности, работа и, в целом, преобладали бытийные ценности. А вот в семьях руководителей, не отличающихся высокой эффективностью, преобладали ценности общения, материального благополучия, власти и обладания.*

*Значительное влияние на формирование и изменение жизненных ценностей руководителя оказывают особенности социально-экономической ситуации, в которой осуществляется управление, такие, как, например, сфера деятельности, форма собственности руководимого учреждения, конкретные особенности корпоративной культуры организации. Наиболее значимыми во все годы для руководителей различных возрастных категорий остаются (их значимость даже возрастает) терминальные ценности (альтруизм, развитие своей личности, семья, дети). Значимость различных ценностей в различные*

*возрастные периоды неодинакова. Так, наиболее значимыми для двух третей молодых руководителей (возрастная группа до 35 лет) выступают «развитие личности», «возможность творческой работы», «семья» и «дети». Кроме того, они отмечают важность таких ценностей, как «активная деятельная жизнь», «наличие хороших и верных друзей», «уверенность в себе». Наименее значимыми для молодых руководителей являются - «общественное признание», «познание», «красота природы и искусство».*

*Между системой жизненных ценностей и целым рядом психолого-акмеологических характеристик руководителей (возрастом, полом, уровнем образования, особенностями социальной ситуации развития, особенностями семьи) существуют значимые взаимосвязи. Наиболее эффективными руководителями, по результатам исследования, выступают мужчины возрастной группы до 50 лет и женщины после 50 лет. У них на первом месте находятся инструментальные ценности, и наибольший выбор приходится на ценность «работа». Существенную роль играет и такая акмеологическая характеристика, как «количество детей в семье руководителя». При наличии двух и более детей эффективность деятельности оказывается существенно выше, поскольку руководитель в значительно большей степени ориентирован на инструментальные жизненные ценности (Ю. Синягин).*

*Было проведено ранжирование наиболее привлекательных индивидуально-психологических особенностей руководителя: справедливость, техническая грамотность, стремление к повышению своего профессионального уровня, защита интересов коллектива, дисциплинированность, умение привлечь людей, юмор, подтянутость, рассудительность, оперативность, опрятность, требовательность, гуманность, культурность, оптимизм, настойчивость, доброта, порядочность, деловитость, уравновешенность, скромность, чувство ответственности за работу коллектива, стремление к росту по службе. Причем, первые шесть рангов, как оказалось, на 82 % определяют результат восприятия личности руководителя и стиля руководства подчиненными.*



В книге «Подготовленный ум лидера», авторами Биллом Велтером и Джином Игмонтом, выделяются основные восемь навыков и умений лидера компании для преодоления перечисленных проблем. Кратко перечислим их. В гиперссылке 42 приведены рекомендации по развитию каждого из этих навыков.

- умение наблюдать;
- умение обосновывать;
- умение предвидеть;
- умение бросать вызов;
- умение принимать решение;
- умение постоянно обучаться;
- умение помогать;
- умение размышлять.

## Документ 42

### *1. Умение наблюдать:*

- *ежедневно ищите что-то новое в своей организации, записывайте наблюдения, делайте выводы о значимости этих изменений;*
- *посетите все свои филиалы, подразделения. Определите, чем они отличаются друг от друга по стилю работы персонала, какие существуют различия в корпоративной культуре и т.д.;*
- *постоянно следите за новостями и событиями в своей отрасли, при планировании воспользуйтесь полученными сведениями;*
- *во всем, даже в мелочах и рутинной работе, развивайте свою внимательность;*
- *учитесь правильно работать над несколькими делами одновременно. Специалисты утверждают, что лучше всего работать одновременно над*

*абсолютно разными задачами, при этом переключение между ними помогает развивать внимательность - вы замечаете мелочи, детали, нюансы, которые в другом случае упустили бы;*

- больше общайтесь с менеджерами других фирм и отраслей. Расспрашивайте у них о возникнувших проблемах, применяемых методах их решения. Это даст вам возможность провести параллели, и применить их опыт для решения подобных проблемных ситуаций у вас в организации;*

- посмотрите на свою организацию глазами специалиста другой сферы бизнеса. Определите, какие бы вопросы возникли у него, ответьте на них – смотря на свою деятельность с чужой стороны, вы заметите очень много нового.*

## *2. Умение обосновывать:*

- при общении с персоналом, коллегами, друзьями, и даже с родственниками, рассказывайте им о причинах принятия вами какого-либо решения. Просите их задавать вам вопросы и находить причины для сомнений. Это поможет вам научиться обосновывать, быть уверенным в сказанном;*

- перед принятием решения всегда устраивайте проверку – определитесь, правдивые ли и точные факты, которые натолкнули вас на принятие этого решения, рационально ли оно;*

- попробуйте перед друзьями, сотрудниками, или самим собой, обосновать своё решение в виде рисунков, графиков, таблиц. Если у вас это не получается, значит вы не полностью уверены в своих утверждениях и решениях, не готовы их обосновать;*

- попробуйте обосновать свою точку зрения человеку с абсолютно противоположным мнением (не путать со спором). Попытайтесь ответить на все поставленные вопросы и аргументировать свои утверждения.*

## *3. Умение предвидеть:*

- спросите у своих коллег, сотрудников и друзей, какие изменения в будущем они видят. Где эти изменения будут: на рынке, в компании, или в*

*политике – не имеет значения, пусть человек выбирает сам. Вы же представьте альтернативы развития событий;*

- наверняка у вас есть пример для подражания. При возникновении вопросов и трудностей, виртуально спросите у него, как бы он поступил на вашем месте, какие действия применил бы, какие бы вам дал советы;*

- для того чтобы сгенерировать новые идеи для развития организации, разработки новых товаров и услуг, представьте себе, что вам инвестор предоставил крупную сумму денег. Определитесь, для реализации какой идеи вы их направите, составьте план на ближайшие месяцы;*

- потренироваться в своих творческих, креативных умениях вам позволит «день метафор». Для этого выделите любой день недели, и подбирайте метафоры ко всему, что вы видите и узнаете. Внимательно следите за тем, какие метафоры применяют другие люди;*

- в интернете, изданиях оффлайн ищите данные о трендах, фиксируйте их. Отберите из всего перечня пять самых интересных, постарайтесь представить себе, как они могут отразиться на вашей отрасли, фирме;*

- постарайтесь создавать уникальные продукты. Для этого возьмите несколько предметов, которыми вы ежедневно пользуетесь, и, соединив их характеристики и качества, создайте новый продукт.*

#### *4. Умение бросать вызов:*

- когда вы услышите от какого-либо человека идею, задайте ему ряд вопросов, которые начинаются со слова «почему». Таким образом, вы ему бросаете вызов, и требуете аргументацию его утверждений, или отказа от идеи. Также вы должны сами себе постоянно ставить вопрос «почему» при появлении у вас новой идеи, решения, мысли;*

- иногда полезно ставить под сомнения слова всех окружающих вас людей, критиковать их решения и высказывания. Таким образом, вы бросаете вызов и собеседнику, и себе, так как играете непривычную для себя роль;*

- при возникновении проблемы, рассмотрите её с различных сторон, выделите ключевые мысли и точки зрения, определите главную идею,*

*попытайтесь интегрировать все выделенные точки зрения в одну. При этом вы учитесь смотреть на возникающую проблему шире, что способствует развитию умения бросать вызов;*

- чаще бросайте вызов своим подчинённым и коллегам, например, указав на то, что статистические данные убеждают от отказа принятия данного решения, но потребовав сотрудника привести 3 причины, из-за которых это решение всё же будет принято;*

- во время работы в команде, распределите между её членами различные подходы, точки зрения, которые они должны отстаивать.*

#### *5. Умение быстро принимать решения:*

- проводите тренировки по использованию различных способов принятия решений: рационального и эмоционального. Рациональный способ принятия решений представляет собой выделение чётких альтернатив, их обоснование и принятие на основе анализа одного, верного решения. При эмоциональном способе принятия решения, мы опираемся на свои чувства и интуицию;*

- учитесь принимать решения при различных ситуациях, в разных контекстах: коллегиально или самостоятельно, авторитарно или демократически. Чем больше у вас опыт принятия решений в различных ситуациях, чем больше стилей вы используете, тем легче вы научитесь быстро принимать решения;*

- при решении проблемы попробуйте сначала выяснить желаемый результат, а потом сгенерировать возможные пути его достижения;*

- воспользуйтесь, применяемой в науке, матрицей решения. Для этого вам необходимо чётко обозначить проблему, определить альтернативные пути решения, и критерии, которые должны характеризовать эти решения. Дайте каждому критерию коэффициент важности (сумма коэффициентов равна единице). Составьте матрицу решения, для чего по вертикали расположите имеющиеся решения, по горизонтали – критерии. В пересекающихся ячейках укажите оценку, которую вы даёте данному решению по указанному критерию. Данные, полученные в ячейках, умножьте*

на ранее выставленный коэффициент, просуммируйте столбцы. Таким образом, вы получите количественную оценку по каждому решению – это поможет вам с выбором наилучшей альтернативы;

- ведите учёт своих принятых решений. Для этого вам необходимо фиксировать все свои решения, прослеживать результат, выяснять самые эффективные и удачные, находить причины принятия верных решений.

б. Умение постоянно обучаться:

- лучший способ получать новые знания и умения – это учиться на своём опыте. Вам необходимо каждое задание, проект, дело использовать как метод получения новых знаний и навыков. Прежде, чем приступить к новому делу, спросите у себя, что нового вы узнаете, какие ваши основные цели. В процессе работы отвечайте на свои вопросы о том, достигаете ли вы поставленных целей, какую новую информацию вы получили, как можно было её использовать в прошлом и возможности применения в будущем. Как только вы закончите задание или проект, подведите итоги о новых знаниях и сведениях;

- больше читайте, находите интересную, новую для вас информацию. Не только специализированная бизнес-литература, но и художественная литература даст вам много новых знаний, которые вы сможете применить в своей работе;

- как только вы узнали о новой теории, идеи, перенесите её в вашу работу, сформулируйте её основной принцип, и если он соответствует вашей системе принципов, добавьте его в систему;

- при получении совершенно новой информации, для улучшения её понимания, определите, что из полученных данных вам уже известно. Отталкиваясь от понятной, знакомой информации, вам будет легче усвоить новую;

- постоянно записывайте вопросы, на которые вам не хватает времени поискать ответы. Время от времени перечитывайте их. Вы сами не заметите, что начнёте автоматически искать и выбирать из массы

*информации объяснения и факты, которые помогут вам сформулировать ответы;*

- всегда начинайте свой день с планирования действий и ожидаемых результатов. По окончании дня проанализируйте, что удалось достичь, а что нет, выясните причины.*

#### *7. Умение помогать:*

- чтобы развивать сотрудников, давайте им соответствующие задания. При этом, следует соблюдать несколько правил: задание не должно быть привычным для сотрудника, то есть не являться частью его повседневной работы, в случае невыполнения или некачественного выполнения задания, вашей фирме не должен быть нанесён ущерб, но если задание выполнено отменно, должна быть возможность его поощрения. Будет хорошо, если задание командное, на него раньше не хватало времени, и оно требует различных действий: поиска информации, анализа, общения, сотрудничества. Лидер должен перед исполнителями чётко поставить цели и определить конечные результаты, во время выполнения задания – давать советы и рекомендации, постоянно обеспечивать обратную связь;*

- хороший результат даст вам, метод Сократа. Он состоит в постановке вами вопросов, которые наталкивают опрашиваемого человека на конкретные ответы. Тем самым, ваш сотрудник будет уверен в своём авторстве идеи, это мотивирует его на дальнейшие действия. Прежде, чем применять этот метод, необходимо как следует продумать цепочку «вопрос-ответ»;*

- наблюдайте за интересами подчинённых, определите, в каком виде они лучше всего воспринимают информацию. После анализа «случайно» предлагайте им интересующую информацию посредством рассказов, статей в сети интернет, книгах;*

- фиксируйте у себя в блокноте кого и чему в определённый промежуток времени хотите научить, какие способы и методы при этом будете использовать.*

#### *8. Умение размышлять:*

*• каждый вечер отвечайте на вопросы о том, что вы хотели сделать, а что сделали, каких результатов добивались, а что в итоге получили. Анализируйте причины различных ответов, это поможет не совершать подобных ошибок в будущем;*

*• перед началом трудового дня составьте перечень своих основных принципов. Рядом запишите, намеченные на рабочий день, дела и задания. Поразмышляйте, как ваши принципы помогут вам в решении задач, какие возможности они для этого открывают;*

*• в обеденный перерыв прочитайте составленный утром список с принципами и задачами, определите, не нарушили ли вы план, если же нарушили, выясните, что этому поспособствовало;*

*• организуйте обратную связь с коллегами и сотрудниками. Для размышлений, задайте им вопросы о том, что они делали бы на вашем месте в определённой ситуации, на какую информацию обратили бы особое внимание;*

*• всегда фиксируйте на бумаге свои мысли. Лучше, если это будет в виде плана, тогда вы сможете определить ваши слабые места, недоработки.*

#### **§ 5 Стресс в деятельности руководителя**

Понятие стресс употребляется в весьма широком смысле. Само это понятие взято из арсенала материаловедения и обозначает там давление (нагрузку), с которым воздействуют на материал при его испытании. Стресс — это естественная и неизбежная особенность жизни. По мысли Г. Селье, отсутствие стресса равносильно смерти и даже во сне человек испытывает легкий стресс. На ранних этапах развития человеческого общества стресс возникал в условиях необходимости физического выживания (добыча пищи, убежища, огня, партнера для продолжения рода). В современном обществе (особенно в условиях научно-технической революции) наши стрессоры весьма

мало связаны с основными механизмами выживания и значительно больше с социальным успехом, с порождением возрастающих требований жизненных стандартов, а также с необходимостью отвечать ожиданиям других и самих себя.

В литературу по медицине и психологии понятие «стресс» попало в середине 30-х годов. Канадский исследователь Ганс Селье предложил одну из самых модных и живучих теорий XX века – теорию стресса.

### **Документ 43**

*Согласно этой теории, в стрессовых ситуациях протекают процессы физической и умственно-психической адаптации к внешним и внутренним воздействиям. Соответственно, и сам стресс можно рассматривать как защитную реакцию на внешние и внутренние раздражители (стрессоры). Вместе с тем стресс — это комплекс эмоциональных состояний, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.*

*Посредством стрессовой реакции организм пытается восстановить нарушенное под воздействием стрессоров равновесие. Г. Селье показал, каким образом стресс связан с постепенным истощением резервов организма, который старается приспособиться к новым условиям. При этом, например, происходит активизация той части вегетативной нервной системы, которая ответственна за активность и работоспособность организма. Г. Селье назвал комплекс этих реакций всеобщим адаптационным синдромом и описал три стадии этого синдрома. Первая стадия — реакция тревоги, выражающаяся в мобилизации всех ресурсов организма в ответ на воздействие извне, нарушающее равновесие процессов жизнедеятельности. За ней наступает стадия сопротивления, когда организму удается справиться с вредными воздействиями. В этот период может наблюдаться повышенная стрессоустойчивость.*



*Если же действие вредоносных факторов долго не удастся устранить и преодолеть, наступает третья стадия — истощение. Приспособительные возможности организма снижаются. В этот период он хуже сопротивляется новым вредным воздействиям, увеличивается опасность заболеваний. Однако наступление третьей стадии не обязательно.*

*С доисторических времен, когда пещерные люди жили под постоянной угрозой нападения, человеческое тело приобрело свойство определенным образом реагировать на любое напряжение. Попадая в угрожающую ситуацию, первобытный человек был вынужден быстро мобилизовать все свои силы, защищаясь или убегая от опасности. Когда мы чувствуем опасность, в нашем организме происходит следующее:*

- надпочечники начинают вырабатывать гормон адреналин, который «готовит» наше тело к выходу из критической ситуации;*
- сердце начинает биться быстрее, а дыхание становится чаще;*
- увеличивается приток крови к мозгу, которому требуется больше кислорода для активной деятельности во время опасности;*
- мускулы напрягаются и готовы действовать;*
- прекращается процесс пищеварения, что позволяет организму сэкономить немало энергии.*

*Исходя из этого, к основным психофизиологическим признакам стресса можно отнести: вспотевшие ладони; частое сердцебиение; обильное потоотделение; возникновение проблем с дыханием; лицо краснеет или бледнеет; зрачки расширяются; возрастает кровяное давление; мышцы напряжены; возникает ощущение подавленности. Человек, только что избежавший несчастного случая, мог ощутить в своем теле в момент опасности все перечисленные физиологические изменения. Подобные, но не такие сильные последствия происходят и в менее опасных ситуациях.*

*К сожалению, если человек не может управлять собой и не способен быстро выходить из стрессовых состояний, во всем организме происходят небольшие, но необратимые изменения. Как это происходит, до сих пор не*

совсем понятно, однако многочисленные исследования подтверждают, что, превратившись в устойчивые, эти изменения порождают в человеке ощущение слабости, болезненности и способствуют возникновению нового стресса.

Позднее Г. Селье дополнил свою теорию, высказав мысль, что не всякий стресс вреден: стресс — неотъемлемая часть жизни и его нельзя избежать. Важно, по его мнению, поддерживать оптимальный для себя уровень стресса, позволяющий действовать наиболее эффективно. В этом случае стресс — это «аромат и вкус жизни». Окажет ли стресс пагубное воздействие на состояние здоровья или нет, зависит от соответствующей дозы, вида нагрузки и отклика на раздражение.

Стресс как давление, нагрузка или напряжение нейтрален. Наше тело не различает, воздействует на него положительный либо отрицательный стресс. Решает здесь то, как вы сами умственно и эмоционально оцениваете соответствующую ситуацию. Например, скорее всего, положительно вы воспримете в повседневной деловой жизни следующие ситуации:

- деятельность требует необычайных свершений и особенно пробуждает творческий потенциал;
- встреча после долгой разлуки с партнером, приятелем, другом;
- добровольные занятия спортом и подобные физические нагрузки.

Отрицательные стрессовые ситуации возникают большей частью тогда, когда вы чувствуете себя отчужденным, зависимым, когда находитесь под сильным влиянием обстоятельств. В этом случае вы ограничены в возможности влиять на ход событий и чувствуете себя скорее жертвой. Отрицательный стресс обозначают словом дистресс (греч «dis» — плохо). Сюда включают все остро или хронически возникающие ситуации, которые вы ощущаете для себя неудовлетворительными, угрожающими или устрашающими. Здесь речь может идти как о «повседневной нервозности», так и о чрезвычайных обстоятельствах.

Оказывает ли стресс на вас положительное воздействие или вредит, зависит от дозы и, естественно, от вида нагрузки. Как отмечают немецкие

*специалисты Ф. Т. Готвальд и В. Ховальд, чем продолжительнее и интенсивней воздействует раздражитель и чем разнообразней и необычней сами нагрузки, тем сильнее реакции, вызываемые ими. Если у вас — руководителя уже в течение недель существуют трудности в общении с одним из своих подчиненных (продолжительность) и данный конфликт вас самих сильно тревожит (интенсивность), если вы впервые переживаете такую конфликтную ситуацию (новизна) и, возможно, она распространяется еще на других сотрудников (множественность), то доза получаемого стресса оказывается максимальной. Таким образом, является ли сам стресс вредным для вашего здоровья или нет, определяется длительностью, интенсивностью, новизной, множественностью стрессовой ситуации.*

*Когда вы слишком много работаете и сильно нагружены, само по себе это не вредит вам до тех пор, пока работа доставляет вам радость и вам сопутствует успех. Но если к напряжению сил добавляются еще разочарование и неудачи, то существенно повышается риск заболеваний.*

*В самом общем виде обычно различают следующие виды стрессоров:*

*- физиологические (чрезмерные боль, шум, загрязненный воздух, неблагоприятное питание, воздействие экстремальных температур, прием ряда лекарственных препаратов и др.);*

*- психологические (информационная перегрузка, нереалистические ожидания и притязания, критические события в жизни, соревнование, угроза социальному статусу, самооценке, ближайшему окружению и др.).*

Стрессоры служебной деятельности подразделяется на общие и специфические. Рассмотрим **общие стрессоры**. К ним относят следующие.

**1. Плохую организацию служебной деятельности** (задержки, безответственность, неритмичность), то есть отсутствует системы в работе. Организацию время от времени лихорадит. Она зачастую работает в режиме пожарной команды. Руководитель, в свою очередь, действует в вертикальной структуре, выстроенной по иерархическому принципу, и неритмичность,

бессистемность в работе вышестоящего руководителя тут же сказывается на деятельности нижестоящих руководителей.

**2. Недостаток сотрудников,** заставляющий выполнять, кроме своих обязанностей, еще и обязанности других. Это уменьшает количество времени, необходимого для выполнения непосредственных обязанностей. В этих условиях либо работа выполняется некачественно, так как ее объем резко увеличен, либо она выполняется с высоким качеством, но это качество дается слишком высокой ценой — путем чрезвычайного напряжения сил.

**3. Режим рабочего времени** (работа в сверхурочные и неудобные часы). Человеческий организм имеет естественные, циклические ритмы в течение суток, недели, года. Сюда входят периоды сна и активной деятельности. Когда работа заставляет нарушать естественный ритм, то накапливается стресс.

**4. Работа руководителя** требует сверхурочного времени. Ее сложно втиснуть в строгие рамки распорядка служебного времени. Кроме этого, деятельность любого руководителя сопряжена с решением внезапных кризисных проблем.

**5. Статусные проблемы** (низкий статус, небольшая зарплата, недостаточные перспективы служебного продвижения). Для большинства руководителей-профессионалов работа становится частью их личности. Возможность служебного продвижения способствует осознанию как ценности собственного профессионализма, так и уверенности в долгосрочных перспективах. Без этого у руководителя возникает острое ощущение, что время уходит, оставляя его в состоянии застоя, а иногда и безнадёжности.

**6. Заорганизованность, формализм и ненужные ритуалы и процедуры.** Эти факторы вызывают стресс сами по себе, так как у руководителя возникает ощущение, что они тратят на написание ненужных отчетов и на представление всевозможных данных не меньше времени, чем на саму работу. Вероятность возникновения стресса усиливается в результате осознания руководителем плохо скрываемого факта, что требования постоянных отчетов и проведение длительных совещаний есть не что иное, как

попытка вышестоящих руководителей оправдать собственную занятость и укрепить собственное положение.

**7. Неопределенность и непредсказуемое развитие событий в организации.** Неопределенность вырывает руководителя из привычной среды, в которой он хорошо ориентируется и стабильно ощущает себя. В организации неопределенность может принимать форму частых перемен в местной политике без объяснимой необходимости. При помощи чего вышестоящие руководители создают неопределенность? Чаще всего при помощи внезапных изменений целей и задач деятельности, обязанностей, частых передвижений сотрудников как по горизонтали, так и по вертикали. Все это разрушает определенность и понятность ситуации, предсказуемость, чувство безопасности, ввергает руководителя в стресс.

Требуют отдельного рассмотрения *специфические стрессоры* в деятельности руководителя. Под ними понимаются стрессоры, которые присущи не столько самой работе, сколько способу, с помощью которого осуществляется управленческая деятельность на соответствующем уровне. К специфическим стрессорам относят следующие.

**1. Нечеткие ролевые обязанности.** Иногда руководитель не имеет четких служебных инструкций по поводу того, что он должен делать и где границы его ответственности. Нечеткий перечень функциональных обязанностей ставит руководителя в очень уязвимую позицию: если он ничего не делает, ему говорят, что он должен действовать; если же он проявляет инициативу, его обвиняют в превышении полномочий и в том, что он борется за свое особое место в организации.

**2. Ролевой конфликт,** возникающий в условиях, когда два аспекта деятельности руководителя оказываются несовместимыми. В работе руководителя такого рода стрессор может возникнуть в условиях лояльности к интересам организации, требованиям вышестоящих руководителей и такого же отношения к подчиненным. Это вызывает внутренний конфликт, страх перед

разоблачением и осуждением со стороны руководства. И как итог — ощущение собственной неадекватности и низкая самооценка.

**3. Нереалистично высокие притязания и стремление к совершенству.** Руководитель может постоянно ждать от себя слишком много, заставляя себя трудиться в полную силу, тем не менее оставаться недовольным результатами. В силу этого он лишен возможности расслабиться и ощутить, что работа сделана им хорошо. За нереалистичной оценкой перспектив неотступно следуют отрицательные, тягостные чувства и сама неудача. Например, если руководителю предстоит выступить на совещании, а он перед его началом думает: «Меня сегодня разделают в пух и прах», то он заранее и неизбежно оказывается в ситуации, когда будет чувствовать себя скованным, неуверенным, испытывающим огромное давление. И если все на совещании закончится для руководителя относительно хорошо, то его тревоги не исчезнут. Ведь он ожидал провала, а этого не произошло, значит, здесь что-то не так и успокаиваться рано. Так что не сама ситуация, как таковая, доводит руководителя до стресса, а исключительно то, как он ее оценивает и примеряет к себе.

**4. Особенности взаимодействия с вышестоящими руководителями, игнорирование ими мнения руководителя.** Вышестоящие руководители способны вызвать стресс потому, что они могут повлиять на жизнь и деятельность руководителя материально и морально. Кроме того, они могут оказывать руководителю доверие или нет, быть мелочно придирчивыми, постоянно вмешиваться в то, что делает руководитель, быть постоянно скупы на похвалу и щедры на критику. В результате у руководителя возникает чувство, что его недооценивают и притупляется удовлетворение от работы.

Руководитель предпочитает сознавать, что имеет некоторую власть и способен влиять на события, что его личные предпочтения и идеи по повышению качества служебной деятельности получают признание.

**5. Особенности взаимодействия с коллегами по горизонтали.** Во-первых, руководитель зачастую связан лишь отношениями по вертикали, в

ущерб горизонтальному взаимодействию. В этих условиях он ограничен в возможности обсудить профессиональные проблемы, получить не только одобрение, поддержку, но и замечания, оценку, то есть то, что мы называем обратной связью, успокоить себя сознанием того, что коллеги переживают те же трудности, что и руководитель. Для большинства руководителей такое положение ведет к возрастающему чувству уязвимости и истощению профессиональных ресурсов. Кроме того, изоляция порождает ощущение, что никто не сможет справиться с нагрузкой руководителя, так же как и он. Это ведет к интенсификации его деятельности и к стрессу.

Во-вторых, неадекватный стиль вышестоящего руководства, не удовлетворяющий потребности сотрудников, зачастую создает вакуум власти. Его с неизбежностью начинают заполнять борьба за власть между сотрудниками, давление на руководство, склоки, разброд и шатания как по горизонтали, так и по вертикали.

Наконец, в-третьих, неизбежная борьба за статус, за особое место в организации, защита территориальных притязаний или привилегий ведет к разнообразным формам выяснения отношений между коллегами по горизонтали.

**6. Особенности взаимодействия с клиентами и подчиненными.** Трудные клиенты или подчиненные могут вызвать стресс, когда стычки с ними либо абсолютно неожиданны, либо несправедливы и неправомочны. В первом случае руководитель ожидает приятных (в крайнем случае — нейтральных) отношений, а наталкивается на холодность и речевую агрессию. Во втором случае руководителю предъявляют претензии и обвинения, которые по своей сути относятся к системе и общей ситуации, а не к конкретному руководителю этой системы.

Эмоциональные переживания также отражают наличие стресса. С одной стороны, руководитель не может, как по волшебству, отказаться от чувств приязни и неприязни, симпатии и антипатии и даже любви и ненависти. В функции руководителя входит принятие решений, влияющих на судьбы других.

Решения эти окрашены в различные чувства, каким бы беспристрастным не пытался выглядеть руководитель.

С другой стороны, любой руководитель может находиться под воздействием так называемого «синдрома эмоционального выгорания (истощения)», когда он воспринимает подчиненного не как «живого» человека, а как некий объект своей деятельности, элемент сложной системы. Иногда руководитель может утвердиться в мысли, что у подчиненного есть различные чувства, мнения, желания, взгляды, но руководитель не обязан их учитывать в своей деятельности, более того, их учет только вредит общему делу.

Итак, можно заключить, что деятельность руководителя имеет специфические факторы, способствующие возникновению стресса. Повышение психологической грамотности может помочь руководителю не только решать собственные проблемы, связанные со стрессом и профессиональным выгоранием, но и создавать организационную среду с минимальными рисками и напряжением для персонала.

## § 6 Психическое здоровье и психологическая безопасность среды

К широкому ряду социально – психологических процессов в организации следует отнести и процессы, направленные на поддержание психологи безопасной среды и психического здоровья индивида.

Вопрос о здоровье – нездоровье становится актуальным в сложные жизненные периоды, при возникновении трудностей, связанных и со сложными внешними условиями. То, как личность реагирует и организует свое поведение и деятельность в постоянно меняющихся и неопределенных условиях, обнаруживает и его уровень психического здоровья. Его переживания и эмоциональное состояние доступны для анализа и самому человеку, а его деятельность является показателем для его близких, в деловой сфере для коллег, педагогов и работодателей. Какими бы изменчивыми и напряженными



не были внешние условия – социально – экономические, культурные, демографические и трудовые - каждый человек пытается достичь субъективного комфорта, понять условия среды и приспособиться к ним. Индивид не сразу приходит к протестному или асоциальному поведению, к агрессии или изоляции. Не смотря на то, что физические и психические возможности могут находиться в широких пределах так называемой нормы, и научное, и обыденное понимание психического здоровья включает ясные критерии. Так З. Фрейда спросили, что должен уметь делать нормальный человек, он ответил – «Любить и работать».

В психологии разделяют понятия «объективное благополучие (успешность) и «субъективное благополучие». Успешность в различных видах деятельности связана со следующими моментами:

- 1) адекватностью самооценки;
- 2) реалистичностью уровня притязаний;
- 3) надситуативной активностью;
- 4) отсутствием тревожности, страха и невроза;
- 5) адекватной ответственностью;
- 6) принадлежностью к отдельной группе.

Есть зависимость норм от половозрастных особенностей индивида и диапазон показателей, содержащих нормальные значения.

Психическое здоровье – совокупность установок, качеств и функциональных способностей, которые позволяют индивиду адаптироваться к среде. В психологии акцент делается на субъективных ощущениях индивида и социальном восприятии его поведения другими людьми. Для обозначения переживания сильного воздействия внешних факторов можно воспользоваться терминологией теории стресса. Критерии психического здоровья во многом зависят от социальных стандартов и стандартов, установленных в медицине и в обществе. Коррекционные методы, которые используются в психологии, можно свести к терапии средой. Но самая сложная для индивида задача – уметь формировать эту среду самостоятельно.

Для описания процессов адаптации индивида к сложной среде менеджеры и психологи зачастую обращаются к теории стресса Ганса Селье. Согласно этой теории, фаза сопротивления стрессовым обстоятельствам связана не только с физиологическими возможностями, но и с когнитивными и социальными знаниями и навыками. Индивид на этой стадии проводит реорганизацию своего поведения, которое в конечном итоге может привести к достижению равновесия и разрешению проблемы. Психологические аспекты, подлежащие рассмотрению в данном случае, это способность контролировать свою жизнь, окружение и способность действовать. В литературе встречается понятие «континуум опыта», которое ввел физиолог Леннарт Леви. Структурирование и способность к использованию не только своего опыта и поисковая деятельность способствуют расширению этого континуума.

В психологических науках значительное количество данных и практических методов, касающихся развития способности к самоуправлению, самоорганизации и творческому целедостижению. Здесь уже личность производит анализ значения внешних стимулов, решая вопрос об их возможном вреде. Сознательно анализируя трудности, личность выбирает или путь их разрешения, или в случае невозможности преобразований, находит силы примириться с этими условиями. Таким образом, силы фокусируются на проблеме, а не переживаниях. В настоящее время достаточно широкое распространение получили парадигма позитивной психологии: необходимо понять, что делает жизнь человека ценной, а не только то, как справляться с трудностями и неприятностями и избавляться от них. Современный менеджмент постоянно обращается именно к этим исследованиям, основываясь на позиции: позитивная мотивация значительно полезнее системы наказаний и тотального контроля.

Итак, в организационной психологии вопрос о «норме – ненорме» и психическом здоровье рассматривается не столь широко. Работодателей волнуют трудности и особенности сотрудников, как факторы, способные влиять на достижение целей организации. Возможности организации,

связанные с поддержанием работоспособности и психического здоровья, могут быть соотнесены с моделью психического здоровья.

Так в конце 20 века американский психолог П. Варр, известный своей витаминной моделью психического здоровья, изучал взаимосвязь между занятостью и безработицей и душевным здоровьем и психологическим равновесием. Он сделал вывод, что существует 9 разных видов факторов, благодаря которым занятость или безработица приводят к улучшению или ухудшению душевного здоровья.

Возможность персонального контроля обеспечивает среда. Контроль состоит из двух элементов: возможность решать и действовать по своему усмотрению, и предвидеть последствия своих действий.

1. *Возможность применять навыки.*
2. *Внешне порождаемые цели* стимулируют человека к достижениям и развитию.
3. *Разнообразие среды* и деятельности.
4. *Ясность среды* обеспечивается обратной связью, касающейся последствий произведенных действий и четкостью ролевых требований.
5. *Доступность денег* дает возможность контролировать собственную жизнь.
6. *Физическая безопасность* связана с постоянством среды.
7. *Возможность межличностных контактов* обеспечивает социальную поддержку, инструментальную и эмоциональную помощь.
8. *Достойное социальное положение* обеспечивается осознаваемой ценностью своих действий и приписанной роли. Обычно существует обыденное представление об уважении, на нем базируется отношение индивида к себе.

Общепринято, что систематическая связь двух переменных подразумевает линейную зависимость, т.е. увеличение одной сопровождается возрастанием второй. Но, по утверждению автора, взаимосвязь психического здоровья и каждой из девяти переменных не представляет собой линейную

зависимость. В случае с заработной платой есть доказательства некоторого улучшения психического здоровья в процессе увеличения заработной платы, далее при прочих равных обстоятельствах состояние психического здоровья остается более или менее постоянным. Таким образом, необычайное увеличение заработной платы высшего звена служащих не гарантирует, что это поможет им чувствовать себя счастливее коллег из низшего звена управления, но при этом очень низкая заработная плата может сделать их несчастными.

Итак, психическое здоровье, согласно определению Всемирной организации здравоохранения, это состояние благополучия, при котором человек может реализовать свой собственный потенциал, справляться с обычными жизненными стрессами, продуктивно и плодотворно работать, а также вносить вклад в жизнь своего сообщества. Роль среды в поддержании эффективной жизнедеятельности связана с теми воздействиями, которые она осуществляет с целью включить индивида в общий производственный или иной процесс. Рациональные и целенаправленные действия руководства организации способствуют созданию психологически безопасной среды и высокой работоспособности человека.

## **§ 7 Вопросы для самоконтроля**

1. Объясните различия между понятиями руководство и лидерство
2. Проанализируйте поведенческие теории лидерства? Какие характеристики, по мнению сторонников поведенческого подхода, являются необходимыми для эффективного лидера?
3. Что такое ситуационное лидерство? Какие аргументы в пользу данного подхода можно привести?
4. Каково психологическое содержание понятия «харизма»?
5. Какие отечественные исследователи изучали лидерство? Как они объясняют лидерство?

6. Какие функции и роли выполняет руководитель? В чем отличие понятия руководитель от понятия менеджер?

7. Какие уровни управленческого мастерства можно выделить?

8. Приведите возможную классификацию стилей управления. По какому еще критерию можно разделить стили управления?

9. В чем заключаются особенности профессионального стресса управленца?

10. Проранжируйте навыки, необходимые руководителю

## § 8 Тест

1. Хоманс определил лидерство:

- А) как функцию группы;
- Б) как проявление доминирующих черт личности;
- В) как совокупность личностных черт;
- Г) как проявление ситуативной активности.

2. Согласно представлениям о лидерстве Ф. Фидлера, эффективность групповой деятельности детерминирована тремя факторами, среди которых нет:

- А) структурированности задачи;
- Б) взаимоотношений членов группы;
- В) силы позиции лидера;
- Г) авторитета лидера.

3. Лидер, ориентированный на задачу, наиболее эффективен (по Ф. Фидлеру):

А) когда ситуация в группе либо очень благоприятна, либо крайне неблагоприятна;

- Б) в ситуациях, умеренно благоприятных или неблагоприятных для него;
- В) в ситуации неопределенности;
- Г) в эмоционально насыщенных ситуациях.

4. Среди экспрессивных лидеров нет следующего типа лидера:

- А) лидер эмоционального напряжения;
- Б) лидер-генератор эмоционального настроения и т. д.;
- В) социометрическая "звезда";
- Г) генератор отрицательных эмоций.

5. Минцберг выделяет функционально-ситуативные роли менеджера:

- А) межличностные роли;
- Б) информационные роли;
- В) роли, связанные с принятием решений;
- Г) все вышеперечисленные.

6. Управленческая задача состоит:

- А) в наличии управленческого решения и необходимости его выполнения;
- Б) в случае возникновения затруднения в работе;
- В) в поиске лучшего варианта решения;
- Г) если нет готового решения нет, но управленец знает, что нужно сделать чтобы его сформулировать.

7. Управленческая проблема возникает тогда, когда:

- А) знаний менеджера недостаточно для решения;
- Б) в отсутствии готового управленческого решения и в отсутствии представления о том, как надо выходить из сложившейся ситуации;
- В) менеджер не обладает определенными лидерскими качествами;

Г) у менеджера нет умений поставить, а затем и решить сложную ситуацию.

8. Стиль управления через инновацию включает:

- А) задание цели;
- Б) согласование цели;
- В) преобразования в связях между сотрудниками и технологиях;
- Г) интенсивный контроль за выполнением заданий.

9. Управление мотивацией сотрудников включает:

- А) повышение лояльности работников;
- Б) стимулирование материального характера;
- В) создание корпоративных стандартов поведения;
- Г) привлечение работников к управлению организацией.

10. Психическое здоровье - это:

- А) физиологическая норма, относящаяся к среднестатистическому индивиду;
- Б) составляющая личности;
- В) субъективное ощущение благополучия.

## **§ 9 Темы для самостоятельного исследования**

1. Понятие о психологической защите. Виды и механизмы
2. Коппинг-стратегии и их особенности
3. Профессиональное сгорание (выгорание) и его профилактика

## § 10 Список литературы

1. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – М. : Изд-во Инфра-М, 2008. – 864 с.
2. Мучински, П. Психология, профессия, карьера / П. Мучински. - СПб. : Питер, 2004. - 539 с.
3. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия : учебник / В. В. Травин, В.А. Дятлов. - М. : Дело, 2000. - 272 с.
4. Практическая психология / под ред. М. К. Тутушкиной .- 6-е изд., доп. и перераб. - СПб. : Бизнес-пресса, 2009. - 368 с.
5. Библиотека менеджмента : [электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.managment.aaanet.ru/osnovi/35.php>

## Глава 5 Подбор и оценка персонала

### § 1 Подбор персонала, источники и методы

Необходимость определения профессиональной пригодности персонала объясняется двумя основными причинами.

Во-первых, любая организация, в которую приходит на работу новый человек, имеет свои устоявшиеся ценности и взгляды, свои специфические особенности и базовые внутренние устремления, на основании которых формируется совместная деятельность, решение общих задач. Очень важно, чтобы новый сотрудник по своим личностным качествам мог успешно «вписаться» в команду, увеличивал, а не понижал потенциал коллектива. Этот момент далеко не всегда удается решить даже опытным руководителям. Может случиться так, что через некоторое время успешная до этого времени команда



все чаще начинает давать сбои даже без видимых конфликтных ситуаций. Негативные эмоции распространяются от одного к другому, снижая результативность в работе и ухудшая межличностные отношения.

Во-вторых, психологическая оценка сотрудника позволяет более точно определить его ресурсы, его внутренний потенциал, а, следовательно, выяснить, на каком рабочем месте сотрудник будет более полезен, можно ли ждать от него быстрого профессионального роста, какие способности следует развивать, какими личностными особенностями он может усилить, а какими ослабить коллективную работу.

Компании, которые хотят не только выживать в условиях все возрастающей конкуренции, но и быть устойчивыми и развивающимися, постоянно обращаются к анализу ключевых факторов успеха бизнеса. Ключевые факторы успеха характеризуются изменчивостью. Они могут быть разными в различных отраслях, на разных территориях и в разное время, но в то же время есть факторы, которые на определенном временном отрезке имеют первостепенное значение.

Цель кадровых мероприятий – высокопрофессиональный персонал, приносящий прибыль. Есть два основных способа формирования эффективной команды сотрудников:

*Найм «готовых» профессионалов.* Сложность этого пути заключается в том, что на данном этапе развития российской экономики на открытом рынке практически отсутствует предложение со стороны профессиональных перспективных менеджеров. Наиболее перспективные стабильно работают в выбранных ими компаниях, тем более что в самых результативных организациях удерживают всеми разрешенными способами. Поэтому менеджер (особенно высшего звена), который сейчас ходит по рынку труда и ищет работу, скорее всего (понятно, что есть исключения), не будет находкой для вашего бизнеса. Конечно, можно рассчитывать на ситуации, подобные августу 1998-го, но они нерегулярны, и к тому же успешные компании, а успешными

их делает эффективная управленческая команда, не теряют эффективный персонал и в кризисные периоды.

*Второй способ — «выращивание» персонала.* Компании систематически развивают и обучают наиболее перспективных из работающих сотрудников, а также ищут перспективную молодежь и последовательно развивают ее в профессиональном и личностном отношении. Активность российских и транснациональных компаний в этом направлении ощутимо возросла в последнее десятилетие. Компании инвестируют существенные финансовые и временные ресурсы в поиск талантливой молодежи, стремясь найти будущих сотрудников еще на уровне 1-2-х курсов высших учебных заведений. При этом ряд компаний ведет поиск в национальном и даже международном масштабе, привлекая молодежь из различных регионов России. По мнению политологов и социологов, это очень своевременный стратегический выбор. Следует помнить, что рынок труда в момент времени является конечным. Возможно, активность этих компаний уже поставила вас в тяжелую ситуацию. Для усиления конкурентоспособности фирмы необходимо использовать оба способа, однако для большинства категорий сотрудников, учитывая актуальную ситуацию на рынке труда, наибольшая нагрузка сейчас ложится на второй вариант. Конкуренция на рынке труда растет очень быстро. Существенное влияние на положение на рынке труда оказывает демографическая ситуация. В 2007 году работоспособное население России составило около 30 %. Постоянно снижается удельный вес молодежи в структуре населения страны. В 2000 году 32 % населения было моложе 15 лет, а в 2009 году этот процент составил 23,3 %. Кроме того, развитие собственного персонала имеет следующие преимущества:

- 1) повышение приверженности и лояльности сотрудников;
- 2) формирование более эффективных в долгосрочном аспекте механизмов управления персоналом, таких как:
  - внутренняя мотивация;
  - развитие сотрудничества и поддержки в команде;

- более гибкое реагирование на внешние изменения.

В организациях, уделяющих внимание долгосрочным перспективам развития, формируется так называемый резерв на выдвижение (кадровый резерв).

На этом этапе должны использоваться в комплексе факторы психологического обеспечения: проектирование деятельности, формирование целостного образа личности как субъекта деятельности, выбор методов и средств изучения личностных свойств.

К психологическим трудностям формирования резерва, часто приводящим к ошибочному подбору, следует отнести следующие:

- выбор опорных свойств и качеств, на которые необходимо ориентироваться, чтобы предвидеть развитие деловых и личностных черт личности в перспективе;

- определение процедур формирования резерва;

- психологическое стимулирование работы по самовоспитанию личности в структуре резерва на выдвижение.

При формировании резерва речь должна идти об учете основных опорных качеств, на базе которых могут развиваться другие профессионально важные качества. К таким опорным качествам относятся следующие:

- убежденность, непосредственно проявляющаяся в работе, быту, критической оценке собственной деятельности;

- способность к обучению - лучше всего ориентироваться на отношение к новому и освоение нового в организационной деятельности, технике и технологии;

- внимательность к людям, знание их нужд, активное участие в судьбах людей, умение выслушать человека, выразить ему сочувствие, т.е. все то, что принято именовать душевностью;

- организаторские способности, которые наилучшим образом проявляются в налаживании совместной работы людей. Организаторские способности можно хорошо проверить на общественной работе, ведь именно

здесь человеку приходится опираться не на авторитет должности, а в первую очередь на личный авторитет, формирующийся на основе умения налаживать отношения с людьми;

- специальные знания и умения. Но опыт показывает, что они и накапливаются, и стареют быстрее, чем знания и умения, непосредственно связанные с проявлением личностных качеств, лежащих в основе системы отношений с отдельным работником, а также в основе нравственного поведения.

Такая система опорных качеств может быть определена для каждой профессии, должности, обязанностей.

При формировании резерва важную роль играют условия психологического стимулирования работы членов резерва над собой, самообразования и саморазвития. Речь идет о создании условий состязательности, соперничества, а также условий передачи передового опыта. Первое достигается выдвижением как минимум двух реальных претендентов на каждую должность; второе - групповыми занятиями с резервом. Особенно это относится к занятиям, на которых изучается и исследуется умение работы с людьми. Этой же цели должна служить и стажировка у опытного руководителя или специалиста.

При формировании резерва важно учитывать мнение и оценки коллектива. Если его игнорирование становится системой, то в коллективе складываются представления о бюрократическом характере управления кадрами, о некомпетентности руководства. Особенно необходимо выделить два аспекта коллективного мнения: прогностический и стимулирующий.

#### **Документ 44**

*Два аспекта коллективного мнения при формировании резерва на выдвижение (кадрового резерва).*

**Первый аспект - прогностический** - вытекает из оценки коллективом организационно-хозяйственной, социальной, кадровой ситуаций, сложившихся в данном коллективе. Но для формирования кадрового резерва важно не только фиксирование в коллективном мнении сложившейся ситуации, а осмысление путей ее развития, осмысление завтрашнего дня коллектива. В резерв включаются специалисты, которые будут играть особенно активную роль при решении задач, как в ближайшей, так и в отдаленной перспективе развития организации. Необходимо обеспечить активное участие коллектива в выработке программ, планов, стратегий экономического и социального развития, так как они содержат ожидания коллектива. При подборе резерва речь должна идти не просто о подходящих кандидатах, способных справиться с решением проблем коллектива, связанных с его экономическим и социальным развитием. Это не простая задача, поскольку повседневные нужды, сложности, связанные с выполнением плана, межличностными отношениями и взаимоотношениями с другими коллективами, ориентируют коллектив главным образом на их преодоление.

**Второй аспект коллективного мнения - стимулирующий** - связан с заданием свойств, черт и качеств руководителей или высококвалифицированных специалистов, требуемых в связи с поставленными на перспективу задачами. Развернутые представления о личностных и деловых качествах будущих руководителей, оформленные в коллективных взглядах и мнениях, служат своего рода программой формирования стиля и методов их работы. Коллективное мнение определяет поведение и направление деятельности каждого, кто уже включен в резерв или претендует на включение.

При формировании резерва нередко ориентируются преимущественно на людей, уже занимающих руководящие посты. Между тем при выдвижении на руководящую должность целесообразно иметь в поле зрения рядовых членов организации как возможных претендентов на руководящие должности.

Можно заключить, что отбор персонала является важной частью работы с персоналом. Поиск перспективных работников неизбежен на любом этапе существования организации, но постоянный прием новых сотрудников на работу приводит к затратам времени, финансовых и иных средств на обучение и адаптацию персонала. Перемещение и продвижение работников внутри организации позволяет найти оптимальное применение их способностям и умениям, в то время как приверженность и мотивация сотрудника остаются достаточно высокими благодаря вниманию к его потребностям со стороны руководства.

С другой стороны, управление персоналом должно включать опережающие действия. Если часто возникают ситуации, когда надо решать возникшую проблему, это свидетельствует о неэффективности управления. Можно, обнаружив возникшую проблему, выявить ее причину. Например, выяснив, что клиенты недовольны уровнем обслуживания, можно подготовить и реализовать программу повышения качества обслуживания. В то же время целесообразнее предвидеть возрастание требований потребителя к уровню обслуживания и заранее осуществить такую программу, не дожидаясь роста числа жалоб или потери клиентов. В большинстве случаев в компаниях идут по первому пути, т.е. реагируют на возникшие проблемы. Таким образом, подбор, обучение и перемещение персонала имеет стратегическое значение для функционирования организации.

§ 2 Понятие о профессиональных способностях и профессионально важных качествах

Одной из основных задач изучения особенностей профессиональной деятельности является процедура обоснования профессиональных требований. В целях объективного определения профессиональных требований следует использовать процедуру количественной оценки степени значимости

психологических качеств для выполнения работы. Сущность этой процедуры заключается в том, что после составления профессиограммы определяются качества личности, главным образом психологические, которые обеспечивают реализацию вверенной части рабочего процесса. Этот перечень называют психограммой профессии.

**Профессиограммы** имеют различное содержание в зависимости от тех целей, для которых они составляются. При определении содержания профессиограммы учитываются нормативно-параметрическое описание труда, морфологическое и функциональное строение деятельности, профессионально ориентированная структура деятельности, условия труда, профессиональные противопоказания и ограничения.

Формализованная схема профессиограмм содержит следующие социальные и профессиологические характеристики профессии:

- название профессии и специальности по официально принятой номенклатуре;
- таксонометрические сведения: форма, тип, класс, группа, специальность;
- название рабочего поста (конкретизированное применительно к данной форме профессиограммы);
- престиж, имидж, статус профессии в данной отрасли, регионе, профессиональной группе;
- должностной оклад и его оценка (ниже среднего, средний и выше среднего в регионе);
- краткая характеристика основных квалификационных и должностных обязанностей;
- необходимое образование;
- диапазон квалификации (разряды, классы и т.д.), а также перспективы административного, профессионального, научного и других видов продвижения, карьеры;

- основные особенности общения: постоянное или эпизодическое, с узким или широким кругом лиц, непосредственное или опосредованное техническими средствами, характер общения (узкопрофессиональное, с посетителями, клиентами, в условиях обслуживания людей и руководства подчиненными и т.д.);

- краткая характеристика основных особенностей динамики трудовой деятельности (возрастные ограничения, большая текучесть кадров по данной специальности и другие обстоятельства, заслуживающие внимания с точки зрения общей характеристики данной профессии, специальности или рабочего поста);

- частота случаев дисквалификации по профнепригодности.

Затем выявленные в ходе этого анализа психологические функции оцениваются по пятибалльной системе в соответствии со следующими характеристиками:

1) степень важности каждой функции для достижения конечного эффекта при выполнении конкретной рабочей операции;

2) продолжительность и частота загрузки функции в течение всего рабочего процесса;

3) степень загрузки функции при выполнении отдельных трудовых операций;

4) степень сложности реализации каждой функции.

## **Документ 45**

*Для получения первой характеристики необходимо оценить значение каждой из психологических функций в обеспечении выполнения определенной рабочей операции. Например, при считывании показаний с приборной доски могут реализовываться функции восприятия, памяти, внимания и др. В зависимости от размещения прибора, характера оцифровки, этапа*



выполнения и содержания решаемой задачи реализация данной операции может быть связана с преимущественной загрузкой либо функции восприятия, либо функции оперативной памяти, либо функции объема (переключения, распределения) внимания. Эти функции оцениваются выше, чем все остальные, обеспечивающие выполнение операции.

Вторая характеристика определяется по данным хронометража рабочей деятельности, в частности продолжительности выполнения каждой трудовой операции, реализуемой той или иной функцией. Суммарная продолжительность загрузки конкретной функции выражается в процентном отношении к общему времени рабочего процесса и в последующем также оценивается в баллах. Относительная частота загрузки функций определяется отношением суммарного количества операций, связанных с загрузкой конкретной функции, к общему числу психологических компонентов, обеспечивающих данную деятельность.

Третья характеристика (степень загрузки) основывается на использовании количественных показателей загруженности функции. Например, степень загрузки объема памяти характеризуется количеством запоминаемых и воспроизводимых оперативных единиц, загрузка внимания (его распределения) определяется на основе учета количества объектов и их пространственного расположения и т. д.

И, наконец, четвертая характеристика является выражением степени сложности реализации психологической функции в связи с особенностями организации трудового процесса, функциональным состоянием организма. Например, реализация функции восприятия осложняется помехами, напряженностью, утомлением организма и др. По данным перечисленных характеристик определяется средняя оценка значимости каждой функции в обеспечении отдельных рабочих операций и трудового процесса в целом. На основании этой итоговой оценки производится ранжирование всех психологических функций по степени их важности для изучаемой деятельности.

*Исходя из заданного экспериментатором критерия значимости этих функций (например, в зависимости от целей отбора, размеров людских ресурсов и потребного количества специалистов и т. д.), можно определить перечень психологических качеств (профессиональные требования), которые подлежат оценке при диагностике профессиональной пригодности. Для определения значения, ценности психологических качеств могут быть использованы и количественные характеристики работы, полученные при анализе логической схемы алгоритма деятельности.*

Обобщенно можно выделить следующие блоки информации психограммы:

1. Характеристика деятельности: функции, виды деятельности, типовые задачи и ситуации, профессиональные умения и навыки.
2. Профессионально значимые качества субъекта деятельности (социальные, профессиональные, психологические, анатомио–физиологические и др.).
3. Профессионально значимые качества личности, состояний и процессов.
4. Профессиональные вредности, ограничения и льготы.
5. Перспективы профессионального роста и профессионального самосохранения.

Можно обобщить, что психограмма – это портрет идеального или типичного профессионала, сформулированный в терминах психологически измеримых свойств.

Диагностический пакет методик составляется на основании того, какие качества личности необходимо и достаточно оценить. Не для всех профессий и работ необходимы высокие показатели по всем включенным в психограмму качествам, поэтому практической задачей является выбор тех методик, которые помогут оценить достаточный уровень требуемого качества или способности.

Конкретный подход к изучению профессиональной пригодности зависит от нескольких факторов, прежде всего от задач, которые руководство

организации ставит перед психологом. В тех случаях, когда количество претендентов велико, имеется дефицит времени, идет прием на должности с большой сменяемостью кадров, опасность "просмотреть" хорошего претендента не смущает руководство, можно ограничиться только "пилотажным" исследованием для отсева лиц с нежелательными качествами. Для этого применяется "отбор по лимитирующим качествам". Для конкретной деятельности определяются одно или два нежелательных качества, и психолог направляет внимание на поиск этих качеств у претендентов.

Важными положительными моментами такого подхода являются, существенная экономия времени и сил психолога и возможность относительно быстро получить результаты. Этот "эффект экономии" психолог может усилить, используя групповую диагностику, когда необходимые тесты (для предыдущего примера это тесты устойчивости и переключаемое внимания в условиях помех) предъявляются одновременно (параллельно) целой группе кандидатов. Этот подход часто используется при большом числе кандидатов для того, чтобы с оставшимися после отсева провести более кропотливое и подробное исследование. Решение по этим кандидатурам обычно принимает руководитель кадровой службы.

Подбор на конкретную должность кандидатов с определенными качествами требует больше времени, так как в этом случае психолог должен констатировать наличие или отсутствие у претендентов целой группы качеств. В этом случае диагностическая работа проводится индивидуально и только один-два теста могут быть предъявлены небольшой группе претендентов, такой по численности, чтобы психолог мог уделить внимание каждому из ее членов. Обычно такую работу контролирует руководитель кадровой службы, но руководитель организации может и сам прослеживать результаты психологической диагностики.

Наиболее кропотливая работа ждет психолога в том случае, когда организация подбирает работника на ответственную должность, и несоответствие кандидата требованиям может иметь большие последствия для

организации. Здесь от психолога требуется прогноз успешности и, возможно, коррекция нежелательных черт, а для этого необходимо комплексное изучение личности работника и выявление наиболее важных его проблем (т. е., хотя и самый поверхностный, но проблемный анализ). Такое изучение необходимо, как правило, при подборе руководителей среднего и высшего звена. Эта работа проводится только индивидуально, и ее результаты доводятся до руководителя организации. Дополнительное время должно быть предусмотрено на написание заключения, что всегда лучше, чем словесная передача информации, так как к нему всегда можно вернуться.

Часто руководитель кадровой службы ожидает от психолога объективной оценки нравственного потенциала и прогноза возможных действий работника, способных нанести организации существенный ущерб (таких, как склонность к хищению, злоупотреблению служебным положением и т. п.). К сожалению, психологические знания тут бессильны. С помощью психологических методов можно определить такие качества, как недостаточная социальная, эмоциональная или мировоззренческая зрелость претендента. Психолог может выявить у претендента черты неустойчивого типа личности, т. е. слабоволия и безответственности, склонности идти на поводу своих желаний, излишней тяги к удовольствиям. Однако работник с признаками этих качеств совершенно не обязательно будет расхитителем или шпионом конкурирующей фирмы, хотя от него можно ожидать оплошностей в работе и неумных поступков.

Некоторые организации используют "детектор лжи" (полиграф) - прибор, датчики которого регистрируют кожно-гальванические, сердечно-сосудистые и другие реакции организма на значимые слова, имеющие отношение к предполагаемым нечисто-плотным планам кандидата или уже совершенному предосудительному действию работника. Однако практика показала, что правильно объяснить эти реакции могут только специалисты очень высокого класса. Поэтому при необходимости изучения нравственных устоев работника или претендента наиболее эффективен старый добрый способ - квалифицированная и добросовестная работа службы безопасности.

### § 3 Формирование диагностической программы психологического обследования

Одним из направлений обеспечения успешности трудовой деятельности является профессиональный отбор специалистов. Это комплекс мероприятий, направленный на выделение лиц, которые по своим психологическим и физиологическим качествам, состоянию здоровья, физическому развитию, уровню базового образования наиболее пригодны к обучению и последующей трудовой деятельности по конкретной профессии.

Диагностическая программа должна быть сформирована с учетом следующих условий:

- знание требований рабочего места и требований должности, которое интегрировано в профессиограмме;
- профессионально важные качества должны быть основаны на количественных оценках психодиагностических шкал, то есть должны быть определены объективные критерии профпригодности;
- инструментарий, применяемый в профотборе, должен соответствовать требованиям по критериям надежности, валидности и объективности.

Методы должны отвечать следующим требованиям:

- валидность - качество метода, которое выражается в соответствии тому, для изучения и оценки чего он предназначен;
- объективность – объединение внешних и внутренних проявлений психики, исходя из объективной природы психического;
- надежность – качество метода, которое позволяет получать одни и те же результаты при многократном использовании данного метода.

Указанные ниже методы используются для оценки профессиональной деятельности. Они могут быть использованы как анализа эффективности работы на конкретном рабочем месте или должности уже работающего сотрудника, так и для оценки объема и особенностей работы, на которую принимается новый работник.

Изучение рабочих документов проводится для получения сведений о конкретной деятельности, ее целях и задачах, о функциональных обязанностях специалистов, режиме и условиях труда, значимости данной деятельности в системе производства и в обществе, требованиях к технике безопасности, наиболее сложных и ответственных операциях, характерных ошибочных действиях и их последствиях, состоянии здоровья сотрудников и т. д.

В качестве источников перечисленной информации можно использовать инструкции, наставления, руководства по эксплуатации, описания устройств, технических систем и приборов, технические паспорта, учебные и методические пособия, медицинские книжки.

Наблюдение за рабочим процессом необходимо для изучения особенностей поведения работника и организации его работы. Непосредственное (визуальное) наблюдение позволяет определить последовательность действий и операций, качественно-количественную характеристику потоков информации, характеристику и продолжительность наиболее сложных элементов деятельности, уровень загрузки работника, внешние условия деятельности, характер взаимосвязи специалистов и т. д. Наблюдение может быть общим и структурированным - с выделением конкретных этапов и элементов деятельности; открытым или «инкогнито». Оно должно проводиться по заранее составленному плану, в котором предусматриваются объект наблюдения, выбор способа регистрации его результатов, способ обработки, представления и интерпретации данных и т. д.

Хронометраж деятельности используется для измерения времени выполнения трудовых операций и продолжительности отдельных этапов деятельности, перерывов, сопутствующих процедур и форм активности. Регистрация временных параметров деятельности позволяет определить и оценить длительность действий и операций, частоту их повторяемости, продолжительность пауз и периодов отдыха, напряженность рабочего процесса, относительную загруженность анализаторов, преобладающий вид активности, длительность и частоту обращений к различным средствам деятельности и т. п.

Регистрация временных параметров проводится с помощью секундомера и специального бланка.

Кино-фоторегистрация трудового процесса производится для оценки трудовых действий — их траектории, амплитуды, скорости, ритма; пространственных координат движений, направления взгляда, поворота головы и туловища при работе за пультом управления; длительности фиксаций взгляда на приборах и частоты обращаемости к элементам пульта управления и т. д.

Опрос работников проводится для получения информации о трудовой деятельности путем устного или письменного обращения к субъекту деятельности и другим специалистам. По характеру взаимодействия между исследователем и субъектом деятельности опрос может происходить в форме интервью (беседы) и анкетирования.

Беседа позволяет не только получить ответы на поставленные вопросы, но также уточнить при необходимости ответы и вести наблюдение за собеседником. Используется для получения индивидуальных суждений о трудовой деятельности. Система вопросов должна строиться с учетом возможности их взаимопроверки. Для получения достоверной информации необходимо устранить возможность нанесения вреда работнику.

Процедура экспертных оценок заключается в получении индивидуальных и коллективных заключений об уровне подготовленности субъекта, успешности его деятельности, о психологических причинах ошибочных действий, достоинствах и недостатках рабочего места, личных качествах субъекта и т.д. Разновидностями данной процедуры являются «психологический консилиум» (заключение психолога-эксперта на основании мнения коллег) и метод «независимых характеристик» субъекта или объекта деятельности, когда эксперт привлекает в качестве внешних экспертов руководителей, сослуживцев и т. д.

Биографический метод - выяснение условий формирования личности субъекта (абитуриента) и специалиста, его профессионального пути, а также

причин нарушения адаптации к трудовому процессу и среде, которые определяют снижение профпригодности.

Анализ ошибочных действий - систематизация ошибок в деятельности, выяснение их причин и последствий, анализ роли психологических факторов в возникновении ошибок, определение возможности их профилактики за счет профессиональной подготовки или отбора специалистов.

Наиболее распространенным является следующий вариант изучения психологической профессиональной пригодности, состоящий из методов: тестирование, собеседование, перекрестная социометрическая оценка (ПСО), оценочный Центр (Assessment Center).

В таблице представлены коэффициенты надежности этих методов.

Таблица 7 – Коэффициенты надежности

Процедура	Прогностическая валидность
Психологическое тестирование	0,3 - 0,5
Интервью	0,5 - 0,6
Социометрическая оценка	0,5 - 0,6
Ассесмент - центр	0,5 - 0,7

Определение наличия или отсутствия необходимых для выполнения определенной работы качеств производится психологами по разным методикам. Это и диагностическая беседа, и использование специальных психологических тестов, и деловая игра и другие.

Например, метод «зондирующей анкеты», который помогает вычлнить некоторые важные характеристики еще до встречи с кандидатом. Анкета представляет собой простой личностный тест. Обычно он состоит из четырех компонентов:

- личные данные;
- самооценка;
- оценка другими (рекомендации);
- мнение эксперта.



Системный анализ этой информации дает достаточно точное представление о личности кандидата благодаря психологическому подтексту большинства вопросов. Использование подобной «зондирующей анкеты» требует от специалиста службы подбора персонала психологических знаний, интуиции и умения читать между строк.

Всё чаще, особенно при оценке высококвалифицированных работников приходится использовать новые, нестандартные подходы при оценке персонала. Например, специальное социо–генетическое интервьюирование испытуемого. Данный метод впервые был применен знаменитым американским ученым, доктором психологии и физики Ч.К. Тойчем и основам на изучении наследственности человека по его родословной, профессиональной деятельности его предков, их заболеваниям, увлечениям, позитивным и негативным событиям в их биографии. Во – вторых, можно использовать новейшее психологическое оборудование – приборы «Политест» и «Фотон – 2м». Данные приборы позволяют с большой точностью определить некоторые свойства нашей нервной системы. Например, по скорости реакции на движущий объект, устойчивость кистей рук или влажности наших пальцев. В третьих, можно использовать и различные компьютерные программы, имеющие дополнительные степени защиты для надежности получаемых результатов.

Для выделения профессионально важных качеств специалистов могут быть использованы также опросник О. Липмана, модифицированная карта личности, разработанная К.К. Платоновым, карта-схема Л.Н. Уманского.

Также применяется весьма эффективный способ изучения психологической профессиональной пригодности - диагностическая деловая игра: выбирается сюжет, близкий по содержанию к планируемой профессиональной деятельности, проводится наблюдение личностных качеств кандидата. Деловая игра может сочетаться с собеседованием и тестированием.

Можно заключить, что существуют значительное количество стандартизированных процедур и методик для определения пригодности

кандидата к работе, они применяются если требования достаточно просты и однозначны. Но реальная исполнительская или руководящая деятельности носит специфический характер, поэтому более прогностичными могут быть задания, разрабатываемые менеджером по персоналу (психологом) с учетом конкретных условий и требований.

4. Для того чтобы идти по более эффективному пути, т.е. развивать персонал с прицелом на будущее, необходимо располагать обоснованной стратегией, включающей постоянный мониторинг внешней и внутренней среды организации. Видение бизнеса в отдаленной перспективе, а также долгосрочные и среднесрочные цели в области стратегии продукта и его продвижения служат основой для планирования работы в области развития персонала. Менеджер по персоналу должен быть среди тех топменеджеров организации, которые участвуют в разработке организационной стратегии, так как он отвечает за результаты конкуренции на рынке труда. Эта деятельность предполагает соответствующие полномочия и ресурсы. Если менеджер по персоналу не имеет ясных полномочий и не может распоряжаться ресурсами, то у него не может быть ответственности за результат. Результатом его ответственной деятельности должен стать стабилизированный, лучший в отрасли, мотивированный, постоянно развивающийся персонал.

Важным фактором в решении задачи постоянного совершенствования сотрудников является взаимодействие службы персонала и линейных руководителей. При этом, чем масштабнее организация (особенно в случае ее территориальной разобщенности), тем больше функций в области управления людьми ложится на непосредственных руководителей. Никто не может научить и создать мотивацию для сотрудника лучше, чем непосредственный руководитель. Наименее затратным и наиболее перспективным подходом для решения задачи развития персонала силами менеджеров является обучение на рабочем месте. Обучение и развитие персонала направлено на развитие компетенций, т.е. таких характеристик

работника, которые позволяют ему эффективно выполнять работу. Компетенции делятся на личные и профессиональные.

При создании системы обучения и развития персонала следует исходить из следующих принципов:

1. Системность.
2. Последовательность.
3. Практичность (полезность).
4. Параллельное развитие личностной и профессиональной компетентности.

Обучение персонала включает не только получение профессиональных знаний и навыков, руководство развивающейся организации сталкивается и с тем, что новые работники переживают личные трудности на новом месте работы. Один из наиболее широко используемых сегодня методов обучения и развития персонала — тренинг.

## Документ 46

*Термин training имеет ряд значений: воспитание, обучение, подготовка, тренировка. Есть различные определения тренинга.*

*1. Тренинг — способ перепрограммирования имеющейся у человека модели управления своим поведением и деятельностью (Сепин, 1990).*

*2. Тренинг — часть планируемой активности организации, направленной на увеличение профессиональных знаний и умений либо на модификацию аттитюдов и социального поведения персонала способами, сочетающимися с целями организации и требованиями деятельности (Landy, 1985).*

*Можно дать следующее определение: тренинг — многофункциональный метод преднамеренных изменений психологических феноменов человека и группы с целью гармонизации профессионального и личностного бытия человека (Макишанов, 1998).*

*По мнению Р. Бакли и Д. Кейпла (2002), тренинг может быть реактивным и проактивным. Реактивный тренинг инициируется в ответ на актуальную, насущную проблему в сфере производства и производительности труда, поведенческая причина которой установлена и отделена от других возможных причин. Проактивный тренинг, как правило, осуществляется в рамках корпоративной стратегии и в тесной связи с планами организации в области трудовых ресурсов. Такой тренинг в значительной степени ориентирован на будущее и может быть вызван рядом причин, таких как грядущие технические разработки, совершенствование управления, внедрение новых бизнес-процессов, выход на новые рынки и т.п. В нашем опыте компании, практикующие проактивный подход в применении тренинга, преследуют три группы целей:*

*1. Принесение большей пользы потребителю (тренинг продаж в различных модификациях, тренинг навыков обслуживания потребителя, тренинг ведения деловых переговоров).*

*2. Оптимизация взаимодействия сотрудников (тренинг формирования команды, управление временем, психолингвистический тренинг).*

*3. Профессиональный и личностный рост сотрудников (тренинг креативности, тренинг личностного влияния, тренинг лидерских навыков, тренинг принятия решений и т.д.).*

*Первая группа целей дает наиболее быструю отдачу. По результатам проведения тренинга продаж зафиксировано, что наблюдается рост объемов продаж после проведения тренинга — от 15 % до 25 %, затем происходит плавное снижение и стабилизация на уровне 5-10 %, превышающем объем продаж до тренинга. Вторая и третья целевые группы создают условия для будущей прибыли компании.*

*Таким образом, создавая условия для эффективной организации, руководители могут сделать выбор и принять решения, учитывающие упомянутые идеи:*

*1. Основную конкуренцию компании ведут на рынке труда.*

*2. Стратегия персонала согласована с рыночной стратегией компании.*

*3. Руководитель службы персонала имеет ясные полномочия и ресурсы.*

*4. Стратегический способ создания конкурентоспособного персонала — найм и «выращивание» в компании перспективной молодежи.*

*5. Исполнителей, специалистов и менеджеров среднего звена компания обучает и развивает преимущественно своим ресурсом; руководители сами обучают и мотивируют сотрудников. Внешний ресурс привлекается для высших руководителей.*

*6. Компания инвестирует в персонал, проводя проактивные программы тренинга и семинаров.*

В начале освоения нового места работы или при переходе на другое место работы, даже в рамках той же организации, человек испытывает определенные затруднения. Происходит процесс адаптации работника к новой работе. Кадровый менеджмент организует и направляет этот процесс, сокращая время и разного рода затраты на вхождение нового работника в деятельность организации.

В самом общем виде адаптация — «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды». Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В психологии труда выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная — включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки. Принципиальными целями адаптации, по А. Я. Кибанову, являются:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает сэкономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Важно, что процесс включения новых сотрудников в жизнь организации может существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Можно выделить следующие виды адаптации.

#### 1. По отношениям субъект-объект:

- активная — когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);
- пассивная — когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

#### 2. По воздействию на работника:

- прогрессивная — благоприятно воздействующая на работника;
- регрессивная — пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

#### 3. По уровню:

- первичная — когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;
- вторичная — при последующей смене работы.

В процессе адаптации можно выделить несколько этапов.

### **Документ 47**

*Базаров Т. Ю. предлагает организацию процесса адаптации разделить на четыре этапа:*

*Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. В новой организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.*

*На этом этапе происходит знакомство с производственными особенностями организации знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.*

*Этап 2. Ориентация — практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.*

*Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные*

знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

*Этап 4. Функционирование.* Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1—1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

Смена этапов вызывает трудности, называемые “адаптационные кризисы”, поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного.

На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией. Управление процессом адаптации — это «активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п.» Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик работника (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся



*возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т. п.), необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия.*

Итак, профессиональная (производственная) адаптация заключается в активном освоении профессии, тонкостей, специфики, необходимых навыков, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника. Социальная (психологическая) адаптация определяется интересом работника к ней, содержанием труда, влиянием организационной среды и индивидуально-психологическими свойствами личности.

#### § 4 Оценка и аттестация персонала

Одним из важнейших элементов системы управления персоналом на предприятии является оценка персонала. Оценка персонала позволяет оценить его качество с точки зрения соответствия его целям и стратегии организации. Оценка и аттестация рассматриваются как один из важнейших инструментов управления персоналом.

Борисова предлагает следующие определения.

Оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного

накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

Аттестация персонала – это оценка соответствия занимаемой должности. Это процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте.

Оценка персонала - деятельность, проводимая на разных этапах и для различных целей, в том числе:

- при определении потребности в персонале на этапе календарного планирования. На этом этапе оценивается существующий кадровый потенциал и формируются требования к привлечению персонала;

- при отборе персонала с целью определения приемлемости кандидатов на вакантные должности;

- при определении потребности в повышении квалификации персонала. На этом этапе оценивается существующий уровень персонала в сравнении с требуемым, и определяется необходимость обучения конкретных работников, проверяется соответствие уровня карьеры работников их компетентности;

- при аттестации персонала, проводимой регулярно для оценки состояния уровня кадрового потенциала и выработки регулирующих воздействий широкого круга, в том числе:

- а) для принятия мер по вознаграждениям, продвижениям, наказаниям, увольнениям;

- б) для планирования персональных перемещений;

- в) для планирования кадрового резерва;

- г) для выработки мер по мотивации и стимулированию труда.

Основные этапы, определяющие содержание процесса оценки, включают:

- анализ анкетных данных;

- получение и проверка информации о работнике;

- проверочные испытания;

- собеседование.

Основной вопрос любой оценки - установление показателей, позволяющих определить соответствие работников предъявляемым требованиям. При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на три следующие группы:

- результативность труда;
- профессиональное поведение;
- личностные качества.

Под результативностью труда понимаются способности и/или желание выполнять общие функции управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы.

Показатели профессионального поведения включают: сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки.

Личностные качества показывают индивидуальные способности работника, отличающие его от других работников: квалификационный потенциал, образовательный потенциал, психофизиологический потенциал, нравственный потенциал, творческий потенциал, коммуникативный потенциал.

Одним из традиционных способов оценки персонала является регулярная аттестация персонала, которая представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемая его непосредственным руководителем.

Регулярная аттестация позволяет:

- определить и оценить знания, умения и качества работников;
- выявить, оценить и развить сильные стороны работника;
- определить слабые стороны работника и вместе работать над их устранением;
- определить потребности обучения, потенциальные жалобы, проблемы дисциплины;

- оценить интегрально состояние персонала предприятия.

Очень важно понимать, что при оценке (аттестации) происходит не сравнение сотрудников между собой, а имеет место сопоставление «сотрудник-стандарт работы». Сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

В советское время подобная аттестация являлась обязательным элементом работы с кадрами на любом предприятии. В настоящее время аттестация персонала вновь входит в практику работы с персоналом на предприятиях. Регулярная и систематическая оценка персонала положительно сказывается на мотивации сотрудников, их профессиональном развитии и росте. Одновременно результаты оценки являются важным элементом управления человеческими ресурсами, поскольку предоставляют возможность принимать обоснованные решения в отношении вознаграждения, продвижения, увольнения и развития сотрудников.

В Трудовом кодексе РФ, недостаточная квалификация работника, подтвержденная результатами аттестации, может явиться причиной расторжения трудового договора по инициативе работодателя.

Основными вариантами оценочных шкал являются:

- а) уровень соответствия показателя предъявляемым требованиям: соответствует - не соответствует; выше - соответствует - ниже;
- б) качественная оценка качеств работника: низкая - средняя - высокая;
- в) количественная балльная оценка качеств работника.

Наиболее распространенный и наиболее простой метод проведения аттестации - рейтинговый. Суть его заключается в том, что работники получают оценку по заданным критериям в соответствии с выбранной шкалой. Существуют два варианта — введение рейтинговых шкал, когда оценка ставится от 1 до 3 баллов, от 1 до 4 баллов, от 1 до 5 или 10 баллов — на усмотрение разработчиков шкалы. Вторым вариантом — это «список», когда выбирается ответ «да» или «нет». На практике анкеты оценки по рейтинговым методам выглядят по-разному. Приведем несколько примеров.

## Документ 48

### Пример 1

Графические рейтинговые шкалы

Предмет оценки — руководство

1. Обеспечивает помощь, обучение, наставничество

почти никогда 12345 почти всегда

2. Четко объясняет подчиненным, что от них требуется

почти никогда 12345 почти всегда

3. Обсуждает с персоналом возможности улучшения деятельности

почти никогда 12345 почти всегда

4. Поощряет персонал за хорошую работу

почти никогда 12345 почти всегда

5. Доводит важную информацию до подчиненных

почти никогда 12345 почти всегда

Список

Предмет оценки — руководство

1. Обеспечивает помощь, обучение, наставничество

да нет

2. Четко объясняет подчиненным, что от них требуется

да нет

3. Обсуждает с персоналом возможности улучшения деятельности

да нет

4. Поощряет персонал за хорошую работу

да нет

5. Доводит важную информацию до подчиненных

да нет

### Пример 2

Оценка эффективности служащих

Оцениваемые качества:

## *1. КОЛИЧЕСТВО (ОБЪЕМ) РАБОТЫ*

*результат работы/скорость работы 12345*

## *2. КАЧЕСТВО РАБОТЫ*

*2.1. Тщательность работы — точность/безошибочность 12345*

*2.2. Равномерность работы — работа без значительных колебаний 12345*

## *3. ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ*

*3.1. Подвижность мышления — способность быстро перестроиться в новой ситуации 12345*

*3.2. Анализ ситуации / установка приоритетов - видение связей/оценка существенного 12345*

*3.3. Самостоятельность — самостоятельность при выполнении заданий 12345*

*3.4. Экономность — ориентированность на деятельность, минимизирующую расходы 12345*

## *4. РАБОЧИЙ СТИЛЬ*

*4.1. Инициативность — личный стиль при выполнении заданий; применение неординарных решений в нестандартных ситуациях 12345*

*4.2. Выдержка — готовность планомерно работать до завершения задания 12345*

*4.3. Выносливость — способность отвечать различным по интенсивности требованиям 12345*

*4.4. Надежность — правильное и в срок выполнение заданий 12345*

*4.5. Многосторонность — временное исполнение других работ 12345*

## *5. СОВМЕСТНАЯ РАБОТА И ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ*

*5.1. Обмен полученной информацией — устный и письменный обмен информацией с сотрудниками 12345*

*5.2. Работа в команде — доказанная готовность к сотрудничеству для совместного решения задачи 12345*

*5.3. Убедительность — ясное изложение сути дела и защита личного мнения*  
*12345*

*5.4. Контактность — готовность к контакту, тактичность и дипломатичность* 12345

## **§ 5 Вопросы для самоконтроля**

1. Как составляется профессиограмма деятельности?
2. Какая информация включается в психограмму профессии?
3. Проанализируйте возможные способы подбора персонала в организацию. Приведите примеры из окружающей вас жизни
4. Опишите этапы адаптации персонала. Какими средствами и действиями можно повысить эффективность адаптации на каждом из этапов?
5. Когда и с какими целями проводится аттестация персонала?
6. Перечислите основные принципы работы по развитию персонала
7. Как формируется диагностическая программа исследования при приеме на работу? Спланируйте процедуру приема на работу по некоторым профессиям, например, при приеме на работу водителя, официанта, продавца и т.д.

## **§ 6 Тест**

1. Формирование эффективного кадрового состава организации включает:
  - А) найм подготовленных сотрудников;
  - Б) выращивание персонала внутри организации;
  - В) поиск работников с необходимой квалификацией;
  - Г) все вышеперечисленные действия.

2. Формирование эффективных в долгосрочном аспекте механизмов управления персоналом не включает:

- А) формирование внутренней мотивации;
- Б) развитие сотрудничества и поддержки в команде;
- В) более гибкое реагирование на внешние изменения;
- Г) аттестацию персонала.

3. Организаторские способности проявляются:

- А) в налаживании совместной работы людей;
- Б) в ситуациях, требующих быстрого принятия решений;
- В) на руководящей должности;
- Г) в повседневной деятельности.

4. Цель составления психограммы:

- А) определение психологических качеств личности, которые обеспечивают реализацию вверенной части рабочего процесса;
- Б) определение морфологического и функционального строения деятельности;
- В) создание благоприятных условий труда, способствующих максимальной выработке;
- Г) создание перечня профессиональных противопоказаний и ограничений.

5. Эффект экономии в определении профессиональной пригодности возможен при использовании:

- А) тестов и опросников;
- Б) группового тестирования;
- В) оценки образовательного, культурного и интеллектуального уровня;
- Г) все вышеперечисленные.



6. Валидность - качество метода, которое выражается:

А) в правильности предъявления тестового материала;

Б) в обязательной нормализации и стандартизации методики;

В) в соответствии тому, для изучения и оценки чего метод предназначен;

Г) в возможности получать одни и те же результаты при многократном использовании данного метода.

7. Адаптация – это процесс:

А) привыкания к новому коллективу;

Б) освоение новых операций и обязанностей;

В) приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды организации;

Г) все вышеперечисленное.

8. Под результативностью труда понимаются:

А) способности и желание выполнять общие функции управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе;

Б) планирование деятельности;

В) учет и контроль хода работы;

Г) благоприятный психологический климат в организации или группе.

9. На этапе календарного планирования осуществляется:

А) аттестация персонала;

Б) подбор резерва на выдвижение;

В) формируются требования к привлечению персонала;

Г) сокращение численности персонала.

10. Организованная адаптация персонала наступает:

А) через 1 месяц;

- Б) через несколько месяцев;
- В) связана с индивидуальными особенностями;
- Г) через год.

## § 7 Темы для самостоятельного исследования

1. Групповые эффекты и механизмы воздействия группы на индивида
2. Гендерные особенности адаптации к новым условиям работы
3. Внешняя помощь в работе с персоналом (кадровые агентства, Ассесмент – центры и др.)

## § 8 Список литературы

1. Управление персоналом : учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити, 2003. - 554 с.
2. Карпов, А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. - М. : Гардарики, 2005. - 584 с.
2. Курбатов, В. И. Анатомия и психология бизнеса / В. И. Курбатов. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. - 320 с.
3. Мучински, П. Психология, профессия, карьера / П. Мучински. - СПб. : Питер, 2004. - 539 с.
4. Пайнс, Э. Практикум по социальной психологии : учебное пособие / Э. Пайнс, К. Маслач. - СПб. : Питер, 2000. - 528 с.
5. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / под ред. Л. В. Винокурова. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.
6. Веснин, В. Р. Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. - М. : Проспект, 2010. - 306 с.
7. Управление персоналом организации : практикум : учебное пособие / под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 296 с.

8. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. - М. : Инфра-М, 2001. - 312 с.

### § 9 Итоговый тест контроля качества усвоения знаний

1. Назовите представителя административной школы:

- А) А. Файоль;
- Б) Д. Э. Мэйо;
- В) Ф. Гилберт;
- Г) Ф. Тейлор.

2. Назовите представителя школы человеческих отношений:

- А) А. Файоль;
- Б) Д. Э. Мэйо;
- В) Ф. Гилберт;
- Г) Ф. Тейлор.

3. Если объект управления деньги, то отрасль управления будет называться:

- А) Кадровый менеджмент;
- Б) Финансовый менеджмент;
- В) Инвестиционный менеджмент;
- Г) Инновационный менеджмент.

4. Если объект управления проекты, то отрасль управления будет называться:

- А) Кадровый менеджмент;
- Б) Финансовый менеджмент;
- В) Инвестиционный менеджмент;

Г) Инновационный менеджмент.

5. Если объект управления персонал, то отрасль управления будет называться:

А) Кадровый менеджмент;

Б) Финансовый менеджмент;

В) Инвестиционный менеджмент;

Г) Инновационный менеджмент.

6. Школа, основное внимание которой уделялось вопросу воздействия руководителя на персонал:

А) Школа научной организации труда;

Б) Административная школа;

В) Школа человеческих отношений;

Г) Все ответы правильные.

7. Школа, основное внимание которой уделялось обустройству рабочего места персонала:

А) Школа научной организации труда;

Б) Административная школа;

В) Школа человеческих отношений;

Г) Все ответы правильные.

8. Школа, основное внимание которой уделялось способам укрепления авторитета руководителя:

А) Школа научной организации труда;

Б) Административная школа;

В) Школа человеческих отношений;

Г) Все ответы правильные.

9. Джордж Элиот Мэйо был представителем школы:

А) Школа научной организации труда;

Б) Административная школа;

В) Школа человеческих отношений;

Г) Все ответы правильные.

10. Контроль, как функция управления осуществляется с целью:

А) Оценки деятельности персонала и конечного результата с желаемым;

Б) Для системы поощрения и наказания персонала;

В) Слежки за персоналом;

Г) Правильного варианта нет.

11. К управленческим функциям не относятся:

А) Планирование;

Б) Мотивация;

В) Контроль;

Г) Кооперирование.

12. К характеристикам организации не относится:

А) Иерархичная структура;

Б) Неформальный, стихийный характер возникновения;

В) Наличие четко прописанных правил, регламентирующих поведение работников;

Г) Четкая единая цель для всех членов.

13. Деятельность управленца направлена:

А) Достижение цели организации;

Б) Развитие личности работника;

В) Способствование своему карьерному росту;

Г) Нет правильного ответа.

14. Ф. Тейлор является представителем:

- А) Школа научной организации труда;
- Б) Административная школа;
- В) Школа человеческих отношений;
- Г) Все ответы правильные.

15. Предметом психологии управления является:

- А) Поведение сотрудников;
- Б) Управленческая деятельность;
- В) Личность руководителя;
- Г) Правильного ответа нет.

16. Выберите, ту характеристику, которая не свойственна для руководства:

- А) Наличие полномочий в сфере контроля;
- Б) Стихийное возникновение;
- В) Возникает в формальной группе;
- Г) Нет правильного ответа.

17. Выберите, ту характеристику, которая свойственна для лидерства:

- А) Наличие полномочий в сфере контроля;
- Б) Стихийное возникновение;
- В) Возникает в формальной группе;
- Г) Нет правильного ответа.

18. К основным элементам организации не относятся:

- А) Материально-техническая составляющая;
- Б) Документальная составляющая;
- В) Финансовая составляющая;

Г) Ценности и моральные правила.

19. Выделите особенности руководителя:

- А) Стихийное возникновение;
- Б) Лидер может быть руководителем;
- В) Отсутствие полномочий;
- Г) Нет правильного ответа.

20. Выберите, ту характеристику, которая свойственна для руководства:

- А) Наличие полномочий в сфере контроля;
- Б) Стихийное возникновение;
- В) Возникает в формальной группе;
- Г) Нет правильного ответа.

21. Цель психологической подготовки руководителя:

- А) Формирование внутренней готовности к поиску и решению психологических вопросов в коллективе;
- Б) Развитие навыков планирования деятельности коллектива;
- В) Развитие экономической компетентности руководителя при решении психологических вопросов в коллективе;
- Г) Формирование навыков стимулирования сотрудников.

22. К основным стилям руководства не относится:

- А) Авторитарный;
- Б) Неформальный;
- В) Демократический;
- Г) Либеральный.

23. Руководитель – это:

А) Лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности;

Б) Член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях;

В) Член группы, выдвинутый снизу стихийно;

Г) Член группы, за которым она признает право следовать своим интересам.

24. Лидер – это:

А) Выдвигается стихийно, снизу;

Б) Способы воздействия преимущественно административные;

В) Психологический феномен;

Г) Назначается или выбирается сверху.

25. Руководитель -

А) Выдвигается стихийно, снизу;

Б) Применяемые им способы воздействия преимущественно административные;

В) Психологический феномен;

Г) Назначается сверху.

26. Авторитарный стиль управления подразумевает, что:

А) Решения принимаются на основе коллегиального обсуждения;

Б) Руководитель не дает указаний;

В) Решения принимаются единолично;

Г) За реализацию предложений отвечают все – и руководитель, и подчиненные.

27. Либеральный стиль управления подразумевает, что:

А) Решения принимаются на основе коллегиального обсуждения;



- Б) Руководитель дает указания;
- В) Решения принимаются единолично;
- Г) Дела в группе идут сами по себе.

28. Демократический стиль управления подразумевает, что:

- А) Руководитель дает указания;
- Б) Решения принимаются единолично;
- В) За реализацию предложений отвечают все – и руководитель, и подчиненные;
- Г) Дела в группе идут сами по себе.

29. В основе теории К. Левина лежат такие признаки лидерства:

- А) Стиль, основанный на участии;
- Б) Стиль авторитарный;
- В) Консультативный стиль;
- Г) Промежуточный стиль.

30. Основоположником классической школы управления считается:

- А) Фредерик Тейлор;
- Б) Анри Файоль;
- В) Мери Паркер Фоллетт;
- Г) Элтон Мэйо.

31. Какой из подходов к изучению конфликтов является самым прогрессивным?

- А) Междисциплинарный;
- Б) Социометрический;
- В) Поведенческий;
- Г) Психоаналитический.

32. Признаки конфликта:

- А) Биполярность, активность и наличие субъектов;
- Б) Наличие сторон и расхождение их интересов;
- В) Противоречие и столкновение в поведении;
- Г) Все вышеуказанные признаки.

33. Организационно - управленческие причины конфликтов - это:

- А) Нарушения прав, законов и финансовой дисциплины;
- Б) Связанные с недостатками руководства и неэффективным выполнением руководителем своих обязанностей;
- В) Несовместимость личностей работника и работодателя;
- Г) Расхождения во взглядах по поводу выполнения работы.

34. При анализе социально-психологических явлений в организации психологи оперируют следующими понятиями:

- А) Личность работника, отношение к труду, взаимоотношения в коллективе;
- Б) Организация, личность работника, взаимоотношения в коллективе;
- В) Личность работника, организация, отношение к труду;
- Г) Организация, отношение к труду, взаимоотношения в коллективе.

35. Структура общения по Г. М. Андреевой:

- А) Перцептивная, информационная, межличностная и внутриличностная стороны общения;
- Б) Интерактивная, перцептивная и коммуникативная стороны (функции) общения;
- В) Коммуникация с использованием «Я» - «Ты» сообщений;
- Г) Стороны или субъекты общения, речевые и визуальные послания, жесты и мимика.

36. Перцептивная функция общения – это:

- А) Обмен представлениями об окружающем мире;
- Б) Обмен эмоциями;
- В) Обмен информацией о том, как воспринимают партнера по общению;
- Г) Восприятие и понимание партнера по общению.

37. Барьер – это препятствие в понимании, связанное:

- А) С нежеланием партнера по общению уступить;
- Б) С языковыми различиями;
- В) С культурными различиями;
- Г) С проблемами адаптации к внешней среде, в частности, с особенностями личности партнера.

38. Модель вербальной коммуникации Джогари включает:

- А) Арена, видимость, слепое пятно, неизвестное;
- Б) Язык, речь письменная и устная, жесты;
- В) Сообщения и их распознавание;
- Г) Кодирование и декодирование сообщений партнера.

39. Понятие «роль» определяется:

- А) Ожиданиями относительно поведения человека, выполняющего определенную работу;
- Б) Правилами поведения в группе;
- В) Структурой группы;
- Г) Содержанием межличностного взаимодействия в группе.

40. Установка – это:

- А) Неосознанная готовность человека привычным образом воспринимать людей и реагировать заранее сформированным образом без полного анализа конкретной ситуации;

Б) Мнения и убеждения относительно какого – либо субъекта или явления;

В) Положительные или отрицательные эмоции в общении;

Г) Поведенческое измерение – готовность к определенным реакциям, соответствующим убеждениям и переживаниям человека.

41. Какой стиль поведения не входит в модель Томаса-Килменна?

А) Стиль компромисса;

Б) Стиль уклонения;

В) Стиль приспособления;

Г) Стиль борьбы.

42. Компромисс предполагает следующее поведение:

А) Поиск совместного решения;

Б) Частичный учет интересов каждого из партнеров;

В) Сохранение позитивных отношений;

Г) Нет правильного ответа.

43. Какой из признаков относится к стилю сотрудничества?

А) Настаивание на своей позиции без четкого обозначения;

Б) Оценка своей позиции в качестве важной, но не единственной возможной;

В) Установка на безоговорочное признание вины;

Г) Слабая эмоциональная вовлеченность в проблему одной из сторон.

44. Надситуативная активность – это:

А) Адаптивные целенаправленные и потенциально осознанные действия;

Б) Осознанная постановка избыточных целей по отношению к сложившейся ситуации;

В) Переоценка ситуации и придание нового смысла и значения событиям и людям;

Г) Один из способов адаптации.

45. Какие объективные факторы разделяют людей на группы:

А) Различия полов, возрастов и статусов;

Б) Принадлежность к разным этносам;

В) Личностные качества;

Г) Нет правильного ответа.

46. Всеобщее управление качеством - это:

А) Всеобщий стандарт, введенный для достижения соответствия продукта качества, способного конкурировать на рынке данных товаров или услуг;

Б) Комплексный подход к организационному изменению, который включает не только поведенческие понятия, но и бизнес – стратегию, а также использование статистической информации для принятия решений;

В) Совокупность критериев для оценки работы организации и ее соответствия общим стандартам в экономике;

Г) Экономические, технические и технологические меры повышения качества продукции или услуги.

47. Социальные институты – это:

А) Устойчивые формы общественных отношений, порождающих комплекс организаций и учреждений;

Б) Вузы и учреждения;

В) Зарегистрированные организации;

Г) Подразделения образования.

48. Понятие «социальная фасилитация» обозначает:

А) Эффект усиления доминирующих реакций в присутствии других;

- Б) Поддержку социальным окружением отдельного индивида;
- В) Закрепление привычных способов общения в группе;
- Г) Нет правильного ответа.

49. Деструктивная фаза конфликта связана со следующими последствиями:

- А) Эмоциональный разлад в отношениях;
- Б) Нежелание сторон взаимодействовать;
- В) Нарастанием конкуренции и изоляции;
- Г) Все вышеперечисленное.

50. Группообразование – это:

- А) Естественный процесс на общей территории, в организации и т.д.;
- Б) Установление дружеских отношений между членами;
- В) Процесс объединения случайной общности людей в целое, имеющие общие интересы, цели, деятельность и т.д.;
- Г) Организованный руководством процесс в организации.

51. Неформальная структура группы появляется:

- А) В результате установления личных отношений в группе;
- Б) Вопреки воле руководства;
- В) На основе взаимоотношений, сложившихся в процессе совместной деятельности, представляет собой не жесткую иерархическую систему;
- Г) В любой группе.

52. К методам профилактики и предупреждения социальных конфликтов относят:

- А) Проведение экономической и культурной политики, основанной на принципах равенства и социальной справедливости;

Б) Укрепление во всех сферах жизни общества принципов законности и правопорядка;

В) Повышение культурного уровня населения, существенным элементом которого выступает конфликтологическая грамотность;

Г) Введение мер поощрений и наказаний.

53. Коллектив – это:

А) Малая группа;

Б) Группа, объединенная общей целью;

В) Группа, характеризующаяся высокой сплоченностью как ценностно-ориентационным единством и свободным самоопределением личности;

Г) Группа, объединенная дружескими отношениями.

54. Каких команд не существует:

А) Креативных;

Б) Тактических;

В) Краткосрочных;

Г) Педагогических.

55. Командное обучение отличается от индивидуального:

А) Целями и задачами;

Б) Ориентацией на скоординированные действия;

В) Направленностью на то, чтобы создать у участников общие ментальные модели и структуры знаний;

Г) Все перечисленное.

56. Тактический прием, суть которого заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру крайнюю заинтересованности в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным:

А) Расстановка ложных акцентов в собственной позиции;

- Б) Ультиматум;
- В) Манипуляции;
- Г) Оказание давления на партнера.

57. Представители какой классической школы первыми подчеркивали позитивную природу человека?

- А) Гуманисты;
- Б) Когнитивисты;
- В) Неофрейдисты;
- Г) Психоаналитики.

58. Ощущение психологической связи с объектом и обладание им – это понятие, характеризующее:

- А) Психологическую общность;
- Б) Психологическую переменную;
- В) Психологическую собственность;
- Г) Психологическую потребность.

59. В систему вовлечения работников в процесс всеобщего управления качеством входит:

- А) Предоставление информации об успешности бизнеса, планах и целях;
- Б) Награждение за успехи организации;
- В) Перераспределение полномочий при передаче права принятия важных решений отдельным работникам и командам;
- Г) Все варианты верны.

60. Форма обучения, при которой члены группы устанавливают друг с другом новые отношения с помощью опытного тренера – это:

- А) Тренинг;
- Б) Брифинг;



- В) Семинар;
- Г) Конференция.

61. Система задач на решение которых руководитель направляет свою активность:

- А) Управленческие замыслы;
- Б) Сверх задача;
- В) Проблемное наполнение;
- Г) Управленческие решения.

62. Какие из стилей руководства (по В.Вруму и Ф.Йеттену) являются авторитарными?

- А) Руководитель сообщает о возникновении проблемы подчинённым, но выясняет их мнения по одиночке;
- Б) Руководитель сообщает о возникшей проблеме подчинённым уже как группе;
- В) Руководитель принимает решение самостоятельно, используя имеющуюся у него информацию;
- Г) Руководитель получает информацию от подчинённых и не решает проблему самостоятельно.

63. Какой из факторов, влияющих на поведение руководителя при принятии решений, учитывает условия неопределённости или определённости?

- А) Среда принятия решений;
- Б) Свойства самого решения;
- В) Личность руководителя;
- Г) Информационные ограничения.

64. Функция принятия решений является:

- А) Стандартизированной;

- Б) Нестандартизированной;
- В) Неалгоритмизованная;
- Г) Алгоритмизованная.

65. Какие из процедур входят в этап сбора данных при разработке управленческого решения?

- А) Определение объёма, полноты и достоверности необходимой информации;
- Б) Определение критериев оценки эффективности решения;
- В) Определение информации;
- Г) Определение целей, которые должны быть достигнуты при решении задачи.

66. К характеристике чётко сформулированной задачи относится:

- А) Сроки выполнения задачи;
- Б) Субъективная оценка ситуации ЛПР;
- В) Значимой задача, которую решают, является только для руководителя;
- Г) Определены конкретные критерии оценки эффективности решений.

67. Решения, которые требуют изменения известных способ действий с учётом особенности ситуации, являются:

- А) Рутинные;
- Б) Адаптивные;
- В) Селективные;
- Г) Инновационные.

68. Решения, основанные на выборе той альтернативы, которая принесла ЛПР успех в прошлом, называются:

- А) Интуитивные;
- Б) Рациональные;

- В) Вероятностные;
- Г) Основанные на суждениях.

69. Теория принятия решений как новая область знаний возникла:

- А) В конце XX века;
- Б) В середине XIX века;
- В) В начале XX века;
- Г) В начале XIX века.

70. Основные причины «неисполнимых» решений:

- А) Чёткая цель;
- Б) Сложность контроля;
- В) Установлены сроки выполнения;
- Г) Отсутствие закрепляемости ответственности за конкретным лицом.

71. Подготовительный этап модели технологического процесса разработки решений включает:

- А) Сбор информации;
- Б) Разработку вариантов решений;
- В) Документальное оформление;
- Г) Определение места решения в управляющей системе.

72. В агрегированной модели технологического процесса принятия решений, этап контроля выполнения решений включает:

- А) Определение критериев оценки результатов решений;
- Б) Назначение ответственных лиц за выполнение решения;
- В) Предупреждение отклонение и срывов;
- Г) Возможность принятия нового решения.

73. Этап решения проблемы с точки зрения системотехники:

- А) Выбор наилучшего решения;
- Б) Уточнение задачи или выбор цели;
- В) Контроль за выполнением решения;
- Г) Анализ альтернатив.

74. Основными подходами к построению модели разработки решения являются:

- А) Теория полезности;
- Б) Теория массового обслуживания;
- В) Теория игр;
- Г) Теория статистических решений.

75. Теория принятия решений в самом начале возникла для:

- А) Для решения военно-технических задач;
- Б) Для решения задач в экономической сфере;
- В) Для решения задач в политической сфере;
- Г) Для решения проблем в семейной жизни.

76. Выберите функцию решения в организации:

- А) Формирование рационально-организованной структуры организации;
- Б) Регулирование социально-психологических отношений на предприятии;
- В) Воздействие на взаимоотношения и развитие личности и коллектива;
- Г) Создание корпоративного духа и выявление общих ценностей.

77. Выберите причины неисполнения решений:

- А) Вследствие отсутствия закрепляемости ответственности за конкретным лицом;
- Б) Вследствие оценки вариантов решения;
- В) Вследствие определения нерешимости проблемы;

Г) Вследствие построения проблемы.

78. Выберите аспекты междисциплинарного характера процессов принятия решения:

- А) Логический;
- Б) Психодиагностический;
- В) Биологический;
- Г) Математический.

79. По периодам действия решения делятся на:

- А) Долговременные перспективные и оперативные;
- Б) Программируемые и непрограммируемые;
- В) Политические и технические;
- Г) Ориентирующие и регламентирующие.

80. Как трактует решение философская наука?

- А) Как процесс и результат выбора цели и способа действий;
- Б) Как процесс который предполагает временной интервал, в течение которого оно разрабатывается, принимается, реализуется;
- В) Как акт выбора, включающий в себя этап принятия речи, с соблюдением особых правил;
- Г) Как акт выбора принятия решения, без соблюдения особых правил.

81. Координирующая функция решения:

- А) Отражается в необходимости согласования действий исполнителей для реализации решений в утверждённые сроки и соответственного качества;
- Б) Здесь решения принимаются на основании долговременной стратегии развития организации и конкретизируется во многообразных задачах;

В) Решение реализующиеся через систему организационных мер (приказы, распоряжения), через систему экономических стимулов, через систему социальных оценок;

Г) Направляющая основа для реализации общих функций управления-планирования, организации, контроля мотивации.

82. Выберите компоненты внутренней структуры проблемы:

А) Предмет, цель;

Б) Постановка задач;

В) Результат решения;

Г) Решение.

83. Своевременность, это качественное свойство решения...:

А) Когда решения должны приниматься в срок. Лучше решение недостаточно обоснованное, но вовремя;

Б) Когда решение проявляется с учётом совокупности факторов и условий, достоверной полной и своевременной информации;

В) Соотнесение ожидаемого и достигнутого, экономического и социального эффекта с затратами на его разработку и реализацию;

Г) Решения, проявляющиеся в чётком указании, кто и что будет делать, выполнять.

84. Детерминированная модель технологического процесса в разработке проблем:

А) Предполагает указание последовательности и полноты действий, её использование целесообразно при решении глобальных проблем развития и функционирования оппозиции;

Б) Включает описание этапов и процедур с точки зрения технологического процесса поиска решения;

В) Разработка планов и сроков;

Г) Организация выполнения принятого решения.

85. Выберите требования к критериям эффективности:

- А) Критерий не должен быть простым и конкретным;
- Б) Критерий должен быть противоположен решению;
- В) Критерий должен наиболее полно отражать результаты решения;
- Г) Критерий должен использовать все максимальные затраты.

86. Кто несёт ответственность за принятое решение:

- А) ЛПР;
- Б) Рабочие;
- В) Руководитель;
- Г) Психолог.

87. Когда возникла и начала развиваться теория принятия решения?

- А) В середине XVIII в;
- Б) В конце XIX в;
- В) В начале XX в;
- Г) В конце XX в.

88. В построении модели разработки решений выделяются следующие основные подходы:

- А) Теория полезности, теория альтернатив, теория ролей;
- Б) Теория статистических решений, теория полезности, теория игр;
- В) Теория статистических решений, теория альтернатив, теория эффективных решений;
- Г) Теория стратегических решений, теория игр, теория полезности.

89. Итогом управленческой и организационной работы является:

- А) Появление проблемы;
- Б) Управленческое решение;
- В) Разработка кадровых проблем;

Г) Увольнение сотрудников.

90. Решения принимаются, если:

- А) Повысился доход организации;
- Б) Выявлена проблемная ситуация;
- В) Выявлены изменения в доходах организации;
- Г) В организации появляется новый директор.

91. Принятие решения это:

- А) Рациональный процесс;
- Б) Творческий процесс;
- В) Рационалистический процесс;
- Г) Теоретический процесс.

92. Подход, который исследует процесс принятия решения при абстрагировании от субъективных, психологических факторов и направлен на разработку идеальных способов решения:

- А) Дескриптивный подход;
- Б) Нормативный подход;
- В) Инновационный подход;
- Г) Агрегированный подход.

93. Подход, при котором учитываются субъективные, психологические факторы и ставит задачей исследование того, как это реально происходит:

- А) Агрегированный подход;
- Б) Дескриптивный подход;
- В) Инновационный подход;
- Г) Нормативный подход.



94. Принятие решения – это:

- А) Одномоментный акт;
- Б) Процесс, состоящий из нескольких этапов;
- В) Не имеет временных характеристик;
- Г) Все варианты верны.

95. Показатель, который позволяет оценить эффективность решения ЛПР:

- А) Коэффициент полезности;
- Б) Критерий;
- В) Альтернатива;
- Г) Ресурс.

96. Наименование какого-то из возможных способов достижения цели:

- А) Проблема;
- Б) Альтернатива;
- В) Условия;
- Г) Ресурс.

97. Решения данного типа принимаются в ситуациях, которые могут быть приведены заранее, в силу чего к ним можно было подготовиться:

- А) Запрограммированные;
- Б) Незапрограммированные;
- В) Плановые;
- Г) Прогностические.

98. Требование, при котором принимаемая альтернатива должна обеспечивать конструктивное преодоление проблемной ситуации и быть наилучшей среди всех потенциально возможных:

- А) Обоснованность решения;
- Б) Эффективность решения;

- В) Своевременность решения;
- Г) Реализуемость решения.

99. Нет «абсолютно правильных» решений все они обретают это свойство лишь в соотнесении с конкретными, складывающимися в тот или иной период ситуации. Как называется данное требование к решениям?

- А) Обоснованность решения;
- Б) Эффективность решения;
- В) Своевременность решения;
- Г) Реализуемость решения.

100. Управленческие решения, которые имеют общую предметную область:

- А) Однотипные;
- Б) Разнотипные;
- В) Программные;
- Г) Сезонные.

## Список использованных источников

1. Агеев, В. С. Межгрупповое взаимодействие : учебник / В. С. Агеев. - М. : [б.и.], 1990.
2. Андреева, Г. М. Социальная психология : учебное пособие / Г. М. Андреева. - М. : [б.и.], 2000.
3. Бендас, Т.В. Психология лидерства: учеб пособие / Т.В. Бендас - СПб.: Питер, 2009.
4. Бодалев, А. А. Личность и общение : учебник / А. А. Бодалев. - М. : [б.и.], 1995.
5. Бороздина, Г. В. Психология делового общения : учебное пособие / Г. В. Бороздина. - М. : [б.и.], 2004.
6. Власова, Н. М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния / Н. М. Власова. - М. : ИНФРА–М, 2000.
7. Горбатова, М. М. Методы управления персоналом / М. М. Горбатова. – Кемерово : [б.и.], 2002.
8. Гришина, Н. В. Психология конфликта : учебник / Н. В. Гришина. - СПб. : [б.и.], 2000.
9. Душкина, М. Р. Психология влияния : учебник для вузов / М. Р. Душкина. – СПб. : [б.и.], 2004.
10. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии : учебное пособие / С. М. Емельянов. - СПб. : [б.и.], 2001.
11. Ермаков, Ю. А. Манипуляция личностью: смысл, приемы, последствия / Ю. А. Ермаков. – Екатеринбург : [б.и.], 1995.
12. Забродин, Ю. М. Психология личности и управление человеческими ресурсами : учебник / Ю. М. Забродин. – М. : [б.и.], 2002.
13. Занковский, А. И. Организационная психология : учебник / А. И. Занковский. - М. : [б.и.], 2002.

14. Зинкевич-Евстигнеева, Т. Технология создания команды / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов, Т. Грабенко. - СПб. : изд-во «Речь», 2002.
15. Семечкин, Н. И. Психология социального влияния / Н. И. Семечкин. – СПб. : [б.и.], 2004.
16. Семиков, В. Л. Организационное поведение руководителя / В. Л. Семиков. – М. : [б.и.], 2004.
17. Столяренко, Л. Д. Психология управления : учебное пособие / Л. Д. Столяренко. - Ростов н/Д : Феникс, 2007.
18. Скотт, Джини Грехем. Конфликты. Пути их преодоления / Джини Грехем Скотт. – Киев : [б.и.], 1991.
19. Скрипник, К. Д. Управленческая деятельность : структура, функции, навыки персонала / К. Д. Скрипник. – М. : [б.и.], 2000.
20. Снетков, В. М. Психология коммуникации в организациях / В. М. Снетков. - М. : [б.и.], 2002.
21. Тернер, Дж. Социальное влияние / Дж. Тернер. - СПб. : [б.и.], 2003.
22. Травин, В. В. Менеджмент персонала предприятия : учебно-практич. пособие / В. В. Травин. – М. : Дело, 2000.
23. Карташова, Л. В. Организационное поведение / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломандина. - М. : [б.и.], 2003.
24. Конфисатор, А. Г. Психология власти / А. Г. Конфисатор. - СПб. : [б.и.], 2004.
25. Кочеткова, А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование / А. И. Кочеткова. - М. : [б.и.], 2003.
26. Коузер, Льюис. Основы конфликтологии / Льюис Коузер. – СПб. : [б.и.], 1999.
27. Кукушкина, В. С. Психология делового общения : учебное пособие / В. С. Кукушкина. - М. : [б.и.], 2003.

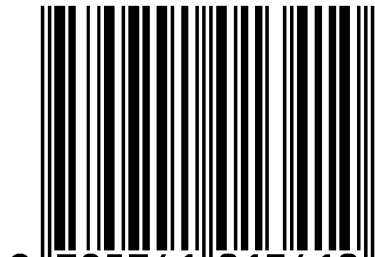
28. Леонов, Н. И. Психология делового общения : учебное пособие / Н. И. Леонов. - М. : [б.и.], 2002.
29. Ньюстром, Дж. Организационное поведение : поведение человека на рабочем месте / Дж. Ньюстром. - СПб. : [б.и.], 2000.
30. Панасюк, А. Ю. Управленческое общение : практические советы / А. Ю. Панасюк. – М. : [б.и.], 1990.
31. Парыгин, Б. Д. Социально-психологический климат коллектива / Б. Д. Парыгин. - М. : [б.и.], 1981.
32. Пиз, А. Язык телодвижений / А. Пиз. – Н. Новгород : [б.и.], 1992.
33. Почепцов, Г. Г. Имиджелогия / Г. Г. Почепцов. – М. : [б.и.], 2000.
34. Аверченко, Л. К. Психология управления : курс лекций / Л. К. Аверченко, Г. М. Залесов. – Новосибирск : [б.и.], 2001.
35. Райгородский, Д. Я. Психология и психоанализ власти / Д. Я. Райгородский. – Самара : [б.и.], 1999.
36. Чалдини, Р. Психология влияния / Р. Чалдини. – СПб. : Питер, 2000.
37. Шепель, В. М. Управленческая антропология: человеческая компетентность менеджера / В. М. Шепель. – М.: [б.и.], 2000.
38. Шостром, Э. Анти-Карнеги или человек-манипулятор / Э. Шостром. - М. : Наука, 1993.

**Учебно-методическое пособие**

**Оксана Сергеевна Карымова,  
Ирина Сергеевна Якиманская,  
Анна Михайловна Молокостова,  
Татьяна Владимировна Бендас**

**ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
В ОРГАНИЗАЦИИ**

ISBN 978-5-7410-1341-0



9 785741 013410