

Сосновоборский филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Н.Н. Обозов, А.А. Куприн, Д.А. Савчук, С.Г. Гусейнов,  
И.С. Загородин, А.В. Айрих, А.И. Иванченко

**ОРГАНИЗАЦИЯ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Учебно-методическое пособие*

 **Астерион**  
Санкт-Петербург  
2016

Настоящее учебное пособие рассмотрено и одобрено на заседании кафедры экономики и управления Сосновоборского филиала РАНХиГС.

Рекомендовано ученым советом Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации Сосновоборского филиала в качестве учебного пособия для студентов всех форм обучения и дополнительного профессионального образования по направлению 030301.65 «Психология управления (менеджмента)», направлению 38.03.02 «Менеджмент», направлению 38.03.01 «Экономика» и 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Рецензенты:

*Змановская Елена Валерьевна* – доктор психологических наук, профессор СПб института психологии и социальной работы  
*Иваницкий Анатолий Тихонович* – доктор педагогических наук, заслуженный работник высшей школы, профессор СПб университета МВД России

**О-21 Обозов Н.Н., Куприн А.А. и др.** Организация совместной деятельности в системе управления персоналом: Учебно-методическое пособие / Н.Н. Обозов, А.А. Куприн, Д.А. Савчук, С.Г. Гусейнов, И.С. Загородин, А.В. Айрих, А.И. Иванченко; под редакцией Н.Н. Обозова; Сосновоборский филиал РАНХиГС при Президенте РФ. – СПб.: Астерион, 2016. – 220 с.

ISBN 978-5-00045-360-5

Ускорение профессионализации управления персоналом обусловлено развитием сфер деятельности человека, которые обретают характер его профессиональных качеств. Однако их многообразие и сложность в организации совместной деятельности обуславливают необходимость поиска способов более эффективного освоения накопленного профессионального опыта и передачи его рационального использования.

Содержание пособия соответствует структурным и понятийным требованиям Государственного образовательного стандарта высшего образования, а систематизированный в учебном пособии материал является дополнением к изучаемым дисциплинам для студентов всех форм обучения, руководителей кадровых служб, специалистов в области управления персоналом и др.

**ISBN 978-5-00045-360-5**

© Н.Н. Обозов, Куприн А.А. и др., 2016

© РАНХиГС при Президенте РФ (филиал г. Сосновый Бор), 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	8
1.1. Основные понятия организации совместной деятельности в системе управления персоналом.....	8
1.2. Общие закономерности, ориентация социального взаимодействия и характер совместной деятельности в системе управления персоналом .....	13
1.3. Формирование условий взаимодействия и решения индивидуально-групповых задач участниками совместной деятельности .....	21
ГЛАВА 2 ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И МЕТОДЫ РЕГУЛЯЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: АНАЛИЗ И ОЦЕНКА.....	30
2.1. Особенности и анализ организации взаимодействия совместной деятельности .....	30
2.2. Анализ факторов регуляции взаимодействия в условиях групповой и совместной деятельности .....	38
2.3. Основные методы диагностики межличностных отношений и регуляции совместной деятельности в группе.....	45
ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ АВТОРИТЕТНОСТИ В СОВМЕСТНОЙ И ГРУППОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО.....	58
3.1. Теоретические основы и роль авторитетности в совместной и групповой деятельности .....	58
3.2. Формирование отношений авторитетности и ориентация руководителя и лидера в соответствие целевым назначением группы (организации) .....	64
3.2. Выбор и планирование управленческих действий: организации и взаимодействие в целях принятия и реализации управленческих решений .....	67
ГЛАВА 4. АНАЛИЗ И СТРАТЕГИЯ ПОВЕДЕНИЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УПРАВЛЕНИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЙСТВИЯМИ УЧАСТНИКОВ КОНФЛИКТА В ГРУППЕ .....	73
4.1. Определение, понятие, основные признаки и элементы структуры конфликта.....	73
4.2. Анализ и обеспечение практического разрешения, регулирования и управления действиями участников эскалации конфликта.....	83

4.3. Особенности управления конфликтом в группе: типы и методы разрешения конфликтной ситуации .....	90
4.4. Анализ и оценка причин возникновения конфликтов в условиях групповой и совместной деятельности .....	95
<b>ГЛАВА 5 ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ КОММУНИКАТИВНОГО ПРОЦЕССА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....</b>	<b>101</b>
5.1. Особенности и принятие управленческих решений условиях неопределенности и риска.....	101
5.2. Формирование отношений атмосферы сотрудничества и принятия решений в развитии групповых отношений .....	103
5.3. Организация исполнения управленческих решений и ошибки взаимодействия между участниками коммуникативного процесса .....	110
<b>ГЛАВА 6. ФОРМИРОВАНИЕ АДАПТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И РОЛЬ КОМПОНЕНТОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ГРУППЕ .....</b>	<b>116</b>
6.1. Адаптация и типы адаптационного процесса с точки зрения профессионального развития и результата совместной деятельности.....	116
6.2. Особенность и формирование адаптивности трудовой среды как фактора успешной профессиональной деятельности .....	121
6.3. Анализ и оценка характера взаимоотношений в совместной деятельности, определяющий общую успешность адаптивности группы .....	128
<b>ГЛАВА 7. АНАЛИЗ И РОЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ В РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ПОДГОТОВКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ .....</b>	<b>137</b>
7.1. Организационная культура в государственном управлении .....	137
7.2. Роль организационной культуры в отношении управленцев к планированию карьеры (опросы и мониторинги).....	138
7.3. Исторический аспект и место организационной культуры в подготовке советских управленцев .....	144
7.4. Социальная технология наставничества как механизм приобщения кадров к организационной культуре.....	149
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....</b>	<b>151</b>
<b>ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.....</b>	<b>153</b>
<b>ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ .....</b>	<b>176</b>
<b>ГЛОССАРИЙ.....</b>	<b>190</b>

## ВВЕДЕНИЕ

В современный период ускорение профессионализации управления персоналом обусловлено развитием сфер деятельности человека, которые обретают характер профессиональных. Именно их многообразие и сложность обуславливают необходимость поиска способов эффективного освоения и передачи накопленного профессионального опыта, его рационального использования. Что предопределяет востребованность научно обоснованных форм и методов обучения, отбора, оценки способностей человека, учета влияния профессиональных сообществ на социальные отношения, социальную структуру, духовную и политическую сферы общества, науку, самого человека.

Знания о закономерностях управления и особенностях поведения человека в организациях рассматриваются сегодня, по существу, как неотъемлемый компонент общей культуры личности специалиста любого профиля, что относится к требованиям, предъявляемым к сфере его профессиональной компетентности. Поэтому где бы ни работал будущий специалист и чем бы он ни занимался, он всегда включается в «мир организаций», в систему управления, занимая в ней определенное место.

Потребность в регулировании многосторонних социальных, трудовых и кадровых отношений, в которые включен человек в процессе совместной деятельности, создавала правовые предпосылки кадровой политики и управления персоналом. Возникали нормативные и правовые основы, которые устанавливались государством, работодателем и составляли правовое и нормативное поле, в котором должны действовать и профессионалы, и потребители их профессионального опыта. Что составило совокупность объективных предпосылок, которые заставили субъектов управления смотреть на профессиональные возможности человека, его профессиональный опыт как на объект управления, продуманно формировать философию отношения к нему в организации, применять научно обоснованные методы воздействия на его поведение, изменение и востребованность его способностей в организации. А учитывая, что эти тенденции связаны с практическими изменениями в современных организациях и экономической жизни общества в целом, т.е. ростом неопределенности среды, переходом к экономике знаний, обострением конкуренции за скорость бизнес – процессов, развитием горизонтальных организационных структур, сетевых сообществ и др. Необходимо отметить: во – первых, управление становится все менее персонифицированным и все более надындивидуальным, групповым процессом. С развитием самоуправляемых и распределенных команд, социальных и деловых сетей, ростом инновацион-

ности задач и снижением возможностей прямого контроля за деятельностью исполнителей, в центре внимания оказывается не индивидуальное управленческое воздействие руководителя на группу, а процесс групповой самоорганизации, включающий в себя и действия руководителя как составляющие элементы этого процесса.

Во-вторых, в экономике знаний предмет управления становится все менее объективным, осязаемым и зримым. Основным ресурсом становятся не финансовые или материальные активы и даже не человеческие ресурсы, а интеллектуальный и социальный капиталы. Ключевым предметом управления становятся иные субъективные феномены: социальный и эмоциональный интеллект, креативность, знания, коллективный разум, доверие, время и т.п..

В-третьих, рост неопределенности и динамичности условий совместной деятельности заставляет исследователей искать новые более эффективные развития модели, которые могут быть положены в основу теории современных организаций, актуальность которых не только сохраняется, но и нарастает в условиях дефицита времени, стрессогенных факторов, развитие совместного творчества в организациях, а также ее корпоративной импровизации и др.

Наконец, в-четвертых, границы самого объекта управления становятся все более широкими, где эффективность совместной деятельности все более зависит не только от формирования моделей связей в организациях, но и отношений ближнего и дальнего окружения, внешних контактов, успешной интегрированности в различные межорганизационные партнерства и неформальные сообщества и др.

Сегодня традиционные объекты управления – индивиды и трудовые группы уже давно уступают место социальным сетям, групповые границы которых открыты, а состав постоянно меняется, что приводит к сложности анализировать влияние различных факторов на эффективность управления. С другой стороны, резко возрастает значение качественных, неформализованных или полужформализованных методов исследования реальных групп, взаимодействие в организации совместной деятельности и в системе управления персоналом и внешней деловой средой. А значит основным условием эффективной, а в конечном итоге – и жизненного успеха является знание организационных, управленческих закономерностей. Поэтому вполне закономерно, что основы менеджмента, управления персоналом и др. часто являются общеобразовательными курсами профессиональной подготовки, т.к. предметная сфера деятельности специалистов может быть различной как и методы управления.

Однако главным звеном менеджмента остается человек и его особенности которые остаются неизменными, имея универсальное значение. Именно

под влиянием личностных факторов зачастую происходит неконтролируемое перераспределение функций руководства, прав и должностных обязанностей, ответственности и полномочий. Вот почему меры по рационализации управленческой деятельности не всегда приводят к успеху, поскольку не учитываются индивидуальные особенности работников, их отношений к порученному делу и к самим себе.

В пособии изложены основные вопросы по организации совместной деятельности в системе управления персоналом учитывая, что в современных условиях рассмотрение этих вопросов невозможно без включения и изучения др. предметных областей, то есть без использования знаний экономической теории, эргономики, менеджмента, этики, культуры и психологии делового общения и др.

Все рассматриваемые разделы пособия условно разделены на теоретические и практические. В теоретических разделах освещены основные вопросы, связанные с теорией и методологией организации совместной деятельности в системе управления персоналом, которые во многом направлены на формирование общего профессионального управленческого мировоззрения. Практические разделы направлены на формирование профессиональных представлений об особенностях, методах управленческого взаимодействия в условиях совместной деятельности, в которых приводится описание различных технологий управленческого труда а также даются конкретные рекомендации и советы по его совершенствованию.

Содержание пособия соответствует структурным и понятийным требованиям Государственного образовательного стандарта высшего образования, а систематизированный в учебное пособие материал может являться дополнением к изучаемым дисциплинам по направлению 38.03.02 « Менеджмент», 38.03.01 «Экономика», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», а так же использовано в системе повышения квалификации, широкому кругу читателей, интересующихся проблемами в области управления персоналом и социального взаимодействия совместной деятельности.

Учебно-методическое пособие подготовлено авторским коллективом в составе: Обозов Н.Н., Куприн А.А., Савчук Д.А., Гусейнов С.Г., Загородин И.С., Айрих А.В. , Иванченко А.И.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ И ОРГАНИЗАЦИИ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1. Формирование условий организации совместной деятельности в системе управления персоналом

Любая деятельность определяется как форма активного отношения субъекта к действительности, направленная на достижение сознательно поставленной цели, связанная с удовлетворением его потребностей и интересов, детерминированная социальным содержанием и в таком определении:

- деятельность человека носит сознательный характер – человек осознает цели своей активности и способы их достижений. Он планирует достижение цели и предвидит результаты;
- деятельность человека связана с изготовлением, употреблением и хранением орудий труда (включая самые совершенные);
- деятельность человека носит общественный характер, она осуществляется как правило в группе, по социальным законам и в ее процессе человек вступает в сложные социальные взаимодействия с другими людьми.

А значит деятельность обладает определенной структурой, которая и обеспечивает ее реализацию и состоит из следующих элементов: движений => действий => собственно деятельности

Основу движений определяют физиологические механизмы, они могут быть врожденными (безусловными) и приобретенными (условно-рефлекторными). Подавляющее количество движений человека являются приобретенными.

Двигательное развитие связано с преобразованием безусловно рефлекторной регуляции движений в систему условно рефлекторных связей. В этом процессе проявляются индивидуальные особенности человека, которые необходимо учитывать в практике управления. Двигательные способности у людей различны, они тесно связаны с двигательными задатками, которые определяют двигательную одаренность человека

В практике и теории управления особое значение имеют определенные виды деятельности, например речевая деятельность, в которой происходит постоянный перевод смысловых, знаковых переменных во внутренний (внутренняя речь) и внешний (внешняя речь) план, а результатом этого являются коммуникации, взаимодействия, осознание и регуляция поведения человека. Внешняя характеристика деятельности охватывается понятиями:



- субъекта и объекта деятельности;
- предмета деятельности – совокупности вещей, процессов, явлений, которыми оперирует субъект в процессе деятельности;
- средства деятельности – совокупность орудий воздействия на предмет деятельности.

Внутренняя характеристика деятельности определяется системой процессов и механизмов регуляции, ее структуры и содержания, операционных средств ее реализации.

Основными свойствами деятельности являются активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность ее строения. К структурным компонентам деятельности можно отнести: мотивацию, информационные отношения, план, принятие решения, программу, индивидуально-психологические характеристики субъекта, психологические особенности объекта управления, психические процессы (познавательные, эмоциональные, регулятивные), различные механизмы контроля, коррекции, осознание и регуляцию, и другие.

Существуют различные основания для классификации деятельности на виды:

- 1) По характеру выполняемых функций, деятельность может быть ориентировочной, исполнительской, сличения и контроля;
- 2) По доминированию психических компонентов – познавательная, эмоциональная, волевая;
- 3) По уровню организации и результатам – игра, ученье, труд;
- 4) По предметной сфере труда – трудовые профессии и специальности;
- 5) По специфике содержания – интеллектуальная и физическая;
- 6) По специфике предмета деятельности – «субъект-объектные» виды – предметом деятельности является материальный объект и «субъект-субъектные» – предметом взаимодействия являются люди;
- 7) По условиям осуществления – деятельность нормальная и экстремальная; и другие виды деятельности

Наиболее общее основание классификации деятельности, в которой выделяют индивидуальную и совместную деятельность, что во многом определяет специфику управленческой деятельности. Управленческая деятельность является и индивидуальной, и совместной одновременно, представляя собой качественно своеобразный тип деятельности. Совместной она является с позиции «управляемых субъектов», а индивидуальной – с позиций реализации психологических феноменов управления. Поэтому управленческая деятельность в психологическом плане является сложной и представляется синтезом индивидуальной и совместной деятельности, в ней происходит как

своеобразное «отрицание», так и одновременное усиление основных черт индивидуальной и совместной деятельности. Это обуславливает наличие ряда психологических особенностей управленческой деятельности.

Исследователь А.В.Карпов выделяет следующие особенности управленческой деятельности<sup>1</sup>:

- управленческая деятельность характеризуется опосредованной связью с конечными результатами функционирования той или иной системы управления. Происходит отделение управленческой деятельности от исполнительской и чем в большей степени она концентрируется вокруг не исполнительских функций и освобождается от исполнительского труда, тем выше ее эффективность;
- управленческая деятельность специфична по своему предмету. Предполагает воздействие на других людей в целях их организации в совместной деятельности. Специфичность в том, что предметом и объектом воздействия являются субъекты, характеризующиеся качественно иным уровнем сложности чем в иных видах деятельности. В управленческой деятельности субъект и объект идентичны по сложности своей организации и тождественны по своим психологическим особенностям. Между множественными субъектами складываются закономерные отношения, составляющие важный фактор специфики управления;
- управленческая деятельность специфична по своему процессу. Ее суть – организация деятельности других людей, своеобразная «деятельность по организации деятельности» – деятельности второго порядка;
- по содержанию управленческая деятельность представляет реализацию универсальных управленческих функций планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и других. Такие функции присущи всем видам управленческой деятельности;
- управленческая деятельность принадлежит к особому типу систем – социотехническим, обеспечивающим эффективное функционирование некоторой организационной системы. В такой деятельности реализуются два аспекта управления, связанные с технологическим процессом функционирования управляемой системы и с межличностным взаимодействием субъектов управления. Первый аспект принято обозначать инструментальным контуром, а второй – понятием экспрессивного контура управления. Такие контуры управления необходимо гармонизировать в процессе деятельности управления, чтобы исключить элементы

---

<sup>1</sup> Карпов А.В., Дружинин В.Н. Психология менеджмента: Учеб. пособие. – М.: Гардарики, 2005. – 584 с

их антагонистического проявления, что увеличивает общий уровень сложности управленческой деятельности;

- управленческая деятельность специфична по организационному статусу ее субъекта – руководителя, который характеризуется двойственностью. Руководитель одновременно является членом организации и не является им. В силу своего иерархически высшего положения, он как бы стоит над ней.

Исследования показывают, что эффективность деятельности организации прямо пропорционально зависит от совмещения в управляющем ею человеке функций формального руководителя и неформального лидера. Это предполагает одновременное сочетание двух принципов управления – иерархического (субординационного, внешнего, социально предписываемого) и коллегиального (координационного, внутреннего, использующего неформальные связи в организации). Такое сочетание в идеальном варианте управления оптимально целям и задачам как организации, так и каждого ее члена, а значит:

- 1) Необходимо выделять черты руководителя, обусловленные его организационным статусом;
- 2) Руководитель имеет двойную принадлежность, одновременно входя в структуры организации и органа управления более высокого порядка;
- 3) Руководитель ответственен за функционирование организации в целом, а не какой-либо ее составной части;
- 4) Статус руководителя сопряжен с гораздо большими возможностями влияния на деятельность в целом, чем с позиции других членов организации;
- 5) Существует личностная проекция руководителя на процесс управления. Чем более высок статус руководителя в иерархии управленческой деятельности, тем более значима такая проекция.

Выделяют следующие уровни управленческой деятельности:

- технический уровень – осуществляется управление низовыми звеньями организации. Здесь руководитель находится непосредственно над исполнителями, осуществляющими неуправленческие виды деятельности. К ним относятся руководители первичного звена, заведующие отделами и прочие;
- управленческий уровень – осуществляется управление среднего звена, где контролируется и координируется деятельность руководителей низшего звена. Примером такого уровня руководства может служить деятельность начальника цеха на производстве, декана в университете, директора филиала;

- институциональный уровень. Это уровень управления высшего звена, осуществляющее управление крупными производственными предприятиями, социальными, государственными организациями. Основным продуктом такой УД являются обоснованные стратегические решения, включающие политические и социальные составляющие. Если руководителей первых двух уровней абсолютное большинство, то руководителей институционального уровня гораздо меньше. Это связано с иерархичностью потребностей общества в руководстве и особенностями социальной, политической, экономической организации общества.

Управленческая деятельность специфична по условиям реализации. Внешняя специфика условий управленческой деятельности складывается из жестких, лимитированных временных ограничений, частичной, а иногда значительной информационной неопределенности, высокой ответственности за конечные результаты деятельности, нерегламентированности, нехватки и поиска ресурсов деятельности, экстремальных и стрессовых ситуаций и прочих.

Внутренняя специфика условий управленческой деятельности определяется необходимостью одновременного выполнения комплекса различных действий и решения многих задач; противоречивостью нормативных предписаний, их неопределенностью, а иногда отсутствием; частой неполноценностью оценочных критериев эффективности деятельности; множественной соподчиненностью руководителей различного уровня в рамках одной управляемой системы; низкий уровень алгоритмизованности управленческой деятельности и другие.

Все характеристики и признаки управленческой деятельности образуют в своей совокупности комплекс психологических особенностей деятельности управления, выделяющих ее в особый тип профессиональной управленческой деятельности. Профессиональная управленческая деятельность обладает:

- определенной управленческой техникой – совокупностью конкретных умений и навыков решения управленческих задач;
- определенной управленческой культурой – системой организации деятельности и деятельности других людей, в которой наиболее полно раскрываются способности и творческий потенциал каждого работника организации или другого социального объединения;
- управленческое искусство – предполагает творческое использование управленческих умений и навыков в нестандартных и нетипичных ситуациях (в неопределенности)

## 1.2. Общие закономерности, ориентация социального взаимодействия и характер совместной деятельности в системе управления персоналом

Различие между людьми является основным условием развития их общения и отношений. Существует диалектическое противоречие между сходством и различием, подобием и контрастом. Противоположности порождают развитие системы, в данном случае группы людей. Обратной стороной этого процесса является развитие самой личности – участника общения. На особую роль общения в жизнедеятельности человека указывал Л.Фейербах, он писал, что «...человеческая сущность налицо только в общении, в единстве человека с человеком, в единстве, опирающемся лишь на реальность различия между Я и Ты». Этим диалектическим утверждением Л.Фейербах фактически признавал существование двух тенденций в человеке: стремление к взаимодействию при наличии реальных различий между людьми.

Взаимодействие индивидов, подобных или контрастных по каким-либо физиологическим, психологическим и социально-психологическим параметрам, раскрывает такие индивидуальные особенности, которые скрыты при индивидуальной деятельности. Взаимодействие, например, в однополюх и разнополюх (смешанных) парах вскрывает свойства личности, недоступные при изолированном ее изучении. Субъект как замкнутая система раскрывается в условиях взаимодействия.

Общепризнанным считается положение о формировании личности в действиях и деятельности. Но деятельность человека не протекает изолированно. Взаимодействие с другими людьми в процессе решения тех или иных совместных задач – вот основное условие развития и формирования личности. С методологической точки зрения это означает, что если личность есть продукт деятельности и взаимодействия, то и исследовать ее можно только в различных условиях взаимодействия. Это может быть либо совместная деятельность, имеющая продуктивную ценность, либо взаимодействие обслуживающее, в частности, потребность человека в общении.

Например Л.С. Выготский считал, что собственно внутреннее человека является следствием внешнего социального отношения двух людей, где психические функции человека формируются не только в труде, познании, но и в общении, во взаимодействии людей друг с другом.

«Установившиеся ориентации воспроизводятся в социальном взаимодействии»<sup>2</sup> – пишет Т. Шибутани. Действительно, различные ситуации взаимодействия создают условия для проекции внутреннего мира человека и в

---

<sup>2</sup> Шибутани Т Социальная психология: Издательство: Феникс Год: 1998

частности интересов и характерологических особенностей. Исследования конкретных форм взаимодействия в экспериментальных условиях позволяют познать различные закономерности, по которым происходит образование эффектов социализации.

Основное различие, при прочих равных условиях, между взаимодействием человека с «машиной» (несоциальным объектом) и человека с человеком в том, что несоциальные объекты имеют определенность, в отличие от социальных (человека который является не только объектом, но и субъектом). Объект (несоциальный) управляется только извне, а человек (объект и субъект) – управляется не только извне, но является самоуправляющейся системой.

По мере развития сознания, человеком можно управлять как извне (это воспитание, обучение), так и легче осуществляется самоуправление (управление самим собой). Благодаря повседневному общению у ребенка формируется сознание, а оно, в свою очередь, способствует общению, облегчает его. Совершенно правомерно Ян Щепаньский<sup>3</sup> замечает: «...что всю общественную жизнь нельзя разложить только на отношения и взаимодействия между двумя индивидами., тем не менее исследования взаимодействия и связи, какая может возникнуть между двумя лицами, важны для изучения многих процессов».

Анализ социологических данных позволил выделить не менее семи типов отношений, различающихся по характеру взаимодействий и отношений. В изучении групп из двух человек очевидны методические удобства и преимущества, так как регистрация поведенческих, субъективных и физиологических параметров участников взаимодействий может быть более полной и углубленной. Кроме того, очевидным является тот факт, что в каждый отдельный момент времени взаимодействие оптимально осуществимо только между двумя людьми.

Интересным представляется утверждение Сирса об особом влиянии парных взаимодействий людей на формирование их личностных особенностей. Он пишет: «Большая часть черт человека, образующих его личность, формируется в диадических ситуациях и измерима лишь в отношении к диадным ситуациям или к их символическому представлению». Подобное утверждение – это еще одно доказательство той особой значимости исследований в области парных групповых экспериментов, которые позволяют рас-

---

<sup>3</sup> Щепаньский (Szczepański) Ян (р. 14.9.1913, Устронь), польский социолог, действительный член Польской АН (с 1964). Профессор университета в Лодзи (с 1951), директор Института философии и социологии (1968–75), вице-президент Польской АН (с 1972)

крыть сложную природу механизмов формирования тех или иных личностных характеристик.

Парное взаимодействие – это элементарная, но важная модель для исследования процессов социализации индивида. Собственно, становление человека как личности начинается с такого взаимодействия, как мать – ребенок. Потом появляются сверстники, но парные отношения остаются наиболее устойчивыми и значимыми. Они могут меняться в процессе жизни, будут образовываться новые пары, сохраняя приоритет парных отношений перед триадными, тетрадными и тем более пентадными.

Исследователь Сире считает, что на основе анализа монадных единиц реакций человека можно в известной мере систематизировать элементы поведения. При этом следует особое внимание уделить огромной области социального поведения, без которой невозможно расшифровать внутренние механизмы различных действий и поступков человека. Следует особо подчеркнуть, что не только реальное присутствие других и взаимодействие с ними меняет поведение человека, но и представление о значимых и незначимых лицах.

Более того считается, что черты личности играют решающую роль в парных группах, так как контакты всегда являются непосредственными, взаимодействия определяются непосредственными реакциями на личные особенности. Я. Щепаньский пишет: «В парах проявляется, таким образом, наиболее глубоко выраженная идентификация двух личностей, и на этом основывается их значение для укрепления более широких форм общности»<sup>4</sup>. Этот последний вывод имеет существенное значение, так как благодаря устойчивым парным контактам осуществляется в значительной мере процесс социализации индивида, происходит обучение и воспитание его как члена широких форм общности.

Интраиндивидуальная (внутренняя) структура личности формируется под влиянием личностных особенностей участников взаимодействия, которые преломляются через интериндивидуальную структуру групп. Значительно проще исследовать процессы влияний и идентификации в микрогруппах или парах. Взаимодействие, восприятие и понимание людьми друг друга в процессе совместных действий и общения осуществляется в «диаде» непосредственно, личностные особенности другого «становятся» наиболее очевидными, т.е. влияние и идентификация происходит наиболее интенсивно, что может привести либо к совместимости, либо к конфликту.

---

<sup>4</sup> Ян Щепаньский. Элементарные понятия социологии Пер. с польск. М.М.Гуренко под общ. ред. и послеслов. акад. А.М.Румянцева. – М.: Прогресс. – 1969. – 240 с

Сравнительный анализ индивидуальной и групповой работы имеет принципиальную значимость: Обширный цикл исследований, проведенных в нашей стране, в США и Англии с конца XIX в. до последнего времени по такой проблеме, как сравнительная эффективность деятельности в индивидуальной и групповой обстановке, не дал однозначного ответа на вопрос. Оказалось, что чаще всего групповая ситуация вызывает мобилизацию и повышение количественных показателей, но нередко за счет качества. Многие зависят от характера заданий и жизненных задач, которые варьируют практически бесконечно. В исследованиях этой проблематики, как и во многих других, попытка установить зависимость между внешней ситуацией и столь же внешним эффектом, игнорирует собственно психологические переменные и оказывается в конечном счете неудачной.

Чарлз Х. Кули<sup>5</sup> считал, что значительно проще определить границы между индивидом и группой, но гораздо важнее и сложнее выявить связи между ними. Самоутверждение социальной психологии было оправдано выявлением различий между индивидом и группой. Это было необходимо для выделения своего объекта исследования. Изолированное изучение индивида и группы не может удовлетворить современную психологическую науку. Человек как личность формируется в группе, является непосредственным или опосредованным выразителем внутригрупповых отношений. С другой стороны, группа – это не абстрактное сочетание индивидов, а реальная совокупность живых людей. Естественно предположить, что сходства между группой и индивидом даже больше, чем различий.

Нельзя говорить о целостном поведении человека, о его психологических, личностных особенностях, не исследуя его во взаимодействии с другими людьми (похожими или отличными от этого индивида). Одним из подходов к этой важнейшей психологической проблеме является изучение совместимости одного типа личности, индивидуальности с другим, совместимости различных психофизиологических функций (психомоторных перцептивных, мыслительных и так далее).

О личности вообще нельзя говорить, не исследовав межличностных связей. То же можно сказать и о деятельности. В.Н.Мясищев пишет по этому поводу: «Деятельность человека невозможна без взаимодействия с людьми, в котором выражаются отношения»<sup>6</sup>. Таким образом, исследование совместимости и сработанности людей помогает полнее узнать:

---

<sup>5</sup> Чарльз Кули(Cooley, Charles Horton) (1864–1929), американский социолог. Родился 17 августа 1864 в Анн-Арборе (шт. Мичиган)

<sup>6</sup> Мясищев В.Н. Проблема отношений человека и её место в психологии II Вопросы психологии. -1957, №5.-С. 142-155.



- функции индивидуума и группы (то есть понять, для чего существует одно и другое);
- глубже познать изменчивость различных процессов, состояний и свойств человека (так как изменчивость существенно зависит от того, один индивидуум или в группе);
- раскрыть более сложные стороны индивидуальности, которые скрыты при индивидуальном обследовании человека.

Групповая деятельность представляет собой некоторый аналог экстремальных условий работы, когда скрытые потенциалы индивидуума проявляются более очевидно. Изучение дублирования, распределения и передачи функций в условиях группового взаимодействия позволяет по-новому подойти к комплексной диагностике индивидуальных (природных) и личностных характеристик человека, «...распределение функций между отдельными испытуемыми, как предмет исследования, стало для нас одновременно методом проникновения в возможности некоторых форм интегративной деятельности мозга индивида», – пишет А.Н. Леонтьев<sup>7</sup>. Другой практической ценностью исследований совместимости является использование выработанных приемов диагностики для прогноза успешности деятельности индивида в условиях групповой работы.

При отборе и комплектовании рабочих групп важно точнее прогнозировать эффективность совместной деятельности людей. Это не менее актуально при проведении групповой психотерапии. Для разработки более эффективного взаимодействия людей важно правильно конструировать не только тему для совместных действий, но и учитывать оптимальную совместимость членов группы, где однородность группы, степень подобия между ее членами по различным индивидуальным и личностным характеристикам является одним из важнейших факторов регуляции совместимости.

Теодор М. Миллз, оценивая актуальность исследований малых групп, отмечает их теоретическую и практическую значимость<sup>8</sup>. Во-первых, в связи с тем, что число малых групп значительно превышает численность населения в настоящем и в будущем. Здесь принимается во внимание реальное участие каждого индивида не в одной, а в нескольких группах (семья, друзья, работа).

Круг групп, в которых индивид взаимодействует с другими людьми, может быть очень велик. И это зависит как от внешних условий (экономических, политических, социальных и др.), так и от внутренних индивидуальных

---

<sup>7</sup> А. Н. Леонтьев и современная психология: Сборник статей памяти А. Н. Леонтьева. – М.: МГУ, 1983. Журнал практического психолога 2003, №1-2

<sup>8</sup> Миллз Теодор М. О социологии малых групп // Американская социология. Перспективы, проблемы, методы. М., Прогресс. 1972. С.82-93

(природных) и личностных особенностей самого человека. Он также высказывает правомерное, с моей точки зрения, положение о том, что познание механизмов малых групп позволит полнее изучить законы больших социальных систем. Посредством тщательного изучения этих микросистем можно строить теоретические модели, которые можно будет затем апробировать, подвергая дальнейшей проверке и модификации, в применении к обществам, менее доступным для непосредственного исследования. Это не значит, конечно, что макро и метасистема может быть сведена к изучению микросистем (малых групп), как считает Д.Морено и его последователи. Закономерности, обнаруживаемые в малых группах являются более частными по сравнению с теми, которые действуют на уровне государств и этносов. В то же время разница между этими механизмами меньшая, нежели между законами физиологического и психического регулирования поведения человека.

Необходимо выявить всю специфику взаимосвязей и взаимодействия двух качественно различных уровней организации. Для чего возникает потребность найти не только различия между индивидуумом и группой, но и то общее, что объединяет эти две формы организации. М.Шериф обнаружил факт, представляющий известный интерес, что При «размыкании» взаимодействия в группе и переходе к индивидуальному обследованию член группы часто сохранял принятый ранее в группе тип реагирования и поведения<sup>9</sup>. Возникает вопрос об индивидуальных особенностях сохранения принятых форм поведения, который может быть решен только в случае перебора сочетаний различных индивидов.

Смена партнера используется как методический прием для отработки техники взаимодействия актеров на сцене. Э.И.Кох в связи с этим пишет: «Новый партнер в любом упражнении – всегда большое усложнение задания, поскольку нужно быстро приспособиться к нему по ходу исполнения, начать действовать в новом темпо-ритме. Этот прием частично осуществляет принцип контрастности. Умение быстро примениться к различным партнерам очень важно, особенно в массовых сценах; скорость приспособлений – важный фактор развития ловкости. Если эта скорость уже есть, можно отметить достаточно высокую подготовленность группы»<sup>10</sup>.

В случае контрастных различий двух взаимодействующих индивидов по характеру их темпо-ритмической организации возникает задача взаимного приспособления. Время, включение которого происходит перестройка индивидуального стиля деятельности и взаимодействия, является индикатором

---

<sup>9</sup> Знаков В.В. Психология субъекта как методология понимания человеческого бытия // Психологический журнал – 2005. – № 4.- С. 3-8

<sup>10</sup> Кох Э., Вагнер Г. Индивидуальность Цвета. М., 1997.

профессиональных возможностей актера. Стержнем индивидуального стиля взаимодействия является его темпо-ритмическая структура. При отсутствии достаточной лабильности темпо-ритмических структур двух партнеров возникает не только снижение качества работы, но увеличиваются энергетические затраты и появляется неудовлетворенность от взаимодействия. Не менее, а может быть и более важным является то, что для каждого члена группы небезразлично в присутствии каких конкретно разных людей приходится ему работать.

Практически невозможно подобрать людей, подобных по всем характеристикам, но как это бывает при индивидуальном профессиональном отборе, необходимо отобрать таких, которые были бы совместимы по основным психологическим характеристикам, важным для конкретного случая взаимодействия. Здесь имеет значение иерархия психологических характеристик, которую можно определить, изучая типичные виды совместной деятельности и взаимодействия.

Почему проблема отбора и комплектования групп не стоит так остро, как можно было бы ожидать, учитывая все факторы совместимости и сработанности людей. Предпосылки такого положения следующие:

1) Принимая во внимание закон нормального распределения, следует признать, что по самым разным физиологическим, психологическим и социально-психологическим параметрам большое число людей попадает в средние классы распределения. Они оказываются как бы «средними», то есть более «гомеостатичными». У них структура индивидо-личностных параметров более уравновешенная, она стремится к балансировке различных психофизических качеств. Вероятность включения в одну группу лиц, попадающих из крайних классов распределения, чрезвычайно мала, поэтому вопрос о совместимости не стоит так остро.

2) Благодаря большим адаптивным, компенсаторным способностям человека, оказывается, что включаясь в те или иные межличностные отношения, он максимально использует свои гомеостатические возможности. Поэтому и оказывается, что большая часть сочетаний индивидуумов в условиях различных межличностных отношений находит не только свой индивидуальный стиль деятельности, но и взаимодействия. Соотношения внутренней и внешне-внутренней организации на известном уровне взаимодействия равноценны, что говорит о большой адаптивной возможности не только отдельных индивидов, но и групп (более подробно мы вернемся к этому в одной из глав пособия А.А. Куприн А.А.). Как профессиональный отбор и дифференциация индивидуумов, отбор и комплектование групп также имеют свои границы, которые в первую очередь определяются спецификой индиви-

дуальной и совместной деятельности. Фактически, те требования к профотбору, которые предъявляются в системах кадровых служб, актуальны и для отбора и комплектования групп. Так же как и профессия, виды совместной деятельности и взаимодействия предъявляют разные требования к человеку, что и определяет стратегию прикладной науки.

Однако до сих пор исследователи, занимающиеся проблемой мышления человека, только подтверждали значимость для его развития межиндивидуального взаимодействия конкретные исследования мышления строились с учетом индивидуальной мыслительной деятельности. Одной с учетом этого были и расхождения в оценке, где одной из причин такого расхождения между теоретическими положениями и экспериментальными работами является отсутствие достаточно тесных контактов например даже внутри одной дисциплины – психологии, связанные с внутригрупповыми процессами.

Ближе всех к проблеме межиндивидуальных контактов как к способу социализации подошел Ж.Пиаже. Генетический подход к анализу интеллектуальной деятельности позволил Ж. Пиаже «вскрыть условия развития и формирования структуры интеллектуальной деятельности. Ж.Пиаже, как он об этом сам заявил, в течение 20 лет решал альтернативный вопрос: «являются ли интеллектуальные операции продуктом жизни в обществе или они – результат нервной или органической деятельности, используемой индивидом для координации своих действий»<sup>11</sup>

С точки зрения перспектив исследования взаимодействия между людьми и, в частности, их совместности и сработанности, можно эту мысль определить так: исследуя законы мышления, интеллектуальной деятельности, мы подойдем к более углубленному познанию механизмов, регулирующих эффективность групповой работы. Наоборот, изучая механизмы взаимодействия между людьми, можно значительно дополнить исследования в области собственно интеллектуальной деятельности человека.

Потребность практики привела к тому, что появились исследования, связанные с разработкой приемов оптимизации творческой деятельности человека. Для этого был проведен ряд работ, имеющих своей промежуточной целью сравнить эффективность индивидуального и группового способов воспроизводства идей. Но эти исследования имеют сугубо эмпирическое и прикладное значение, давая мало фактов для теоретической разработки самого механизма группового «мышления». Б.Ф. Ломов пишет по этому поводу: «Главное условие формирования и развития высших форм мышления – это общение между людьми в совместной трудовой деятельности. Именно в процессе общения человек усваивает знания и способы мышления». Общение,

---

<sup>11</sup> Пиаже Ж. Экспериментальная психология. Выпуск 4 – Москва: Прогресс, 1973 – с.344

являясь одним из важнейших средств взаимодействия, обслуживает не только межличностные контакты между людьми, но участвует в организации трудовой деятельности человека.

### **1.3. Формирование условий взаимодействия и решения индивидуально-групповых задач участниками совместной деятельности**

Специфика и сложность задачи – это внегрупповой фактор, он задается группе извне и определяет характер взаимодействий между участниками совместной деятельности. Сложность групповых задач определяется следующим рядом факторов:

- спецификой деятельности (перцептивная у операторов, психомоторная при ручной деятельности и интеллектуальная при учебной и творческой работе);
- экстремальностью условий, в которых протекает совместная деятельность (внегрупповые стрессовые факторы (физические и социальные) и внутригрупповой конфликт);
- ритмичностью и аритмичностью внешней программы деятельности;
- требованием инструкций, определяющих степень точности и скорости выполнения подзадач и задачи в целом (целевые установки);
- степенью взаимосвязанности совместной деятельности и группы исполнителей (технологическая и мотивационная).

При сохранении общих закономерностей решения индивидуальных и групповых задач существуют такие, которые действуют только в условиях взаимной деятельности. Особым условием совместной деятельности является взаимосвязанность ее членов, которая видоизменяет схему образования плана групповой деятельности. В движении, действии и деятельности следует различать задачу и план.

Задача – это фактически то, что необходимо сделать для того, чтобы достигнуть той или иной цели. Н.А.Бернштейн писал: «Задача движения (иногда ее определяют как содержание движения) не предрешает сама по себе способа, каким это движение сможет быть совершено... Способ зависит не только от содержания задачи, но и от возможностей, какими располагает организм, – в первую очередь от его биомеханического строения»<sup>12</sup>.

Деятельность – это более сложное образование, но исключая даже ее социальную сторону, можно найти некоторую аналогию с теми определе-

---

<sup>12</sup> Н.А.Бернштейн О ловкости и ее развитии Научно-популярное издание. Публикация подготовлена профессором И.М.Фейгенбергом. М.: Физкультура и спорт, 1991

ниями задачи и плана, которые дал Н.А.Берштейн. Этот условный перенос позволяет представить себе задачу как инструкцию, которая предписывает, что должен сделать субъект. В экспериментальных лабораторных условиях эта инструкция разъясняет испытуемым цель и задачу, которые должны быть выполнены. В соответствии с этим и с учетом индивидуальных возможностей (включая, конечно, мотивированность) индивид вырабатывает план деятельности. В процессе работы план деятельности корректируется, что определяется выработкой навыка.

Важно также учитывать, что в организации плана деятельности, помимо объективных индивидуальных возможностей человека, участвует система представлений о его рабочих качествах. Это дополнительный контур регулирования деятельности. Субъективная оценка индивидуальных возможностей предшествует объективному взаимодействию. Мера совпадения представлений о своих рабочих качествах и действительных возможностей имеет важнейшее значение для эффективной организации плана деятельности.

Организация совместной деятельности имеет сложную структуру, даже если исключить субъективные и объективные возможности совместно работающих людей. При наличии общей цели и задач формулируемых «извне», индивидуальные планы и их коррекция должны согласовываться. Общая коррекция планов, а также движений, действий, деятельности и поведения осуществляется посредством речевого и манипулятивного взаимодействия. Манипулятивное взаимодействие может быть непосредственным (контактным) или опосредованным (через мимику и жестикуляцию). В процессе решения совместной задачи план корректируется с учетом характера выполняемой деятельности.

Перед группой ставится задача, в которой предусмотрен ряд подзадач, например работа на приборе киберметр, который позволяет определить работоспособность в группе работающих на нем и поскольку работает не один человек, а группа, то между ее членами должна быть определенная согласованность.

Возможности каждого члена группы ограничены устройством прибора, потому однородные функции распределены между участниками совместной деятельности. Уже в процессе совместной работы вырабатывается план действий группы. В частности, выбирается темп работы и ориентация на скорость или точность. План естественно предусматривает цель деятельности: закончить работу как можно быстрее и с минимальным количеством ошибок. Контроль за ходом действий осуществляется совместно, что также ставит членов группы в равное положение. Успешность каждого члена группы практически не дифференцируется, поэтому создаются условия для направленности мотивов на общегрупповую эффективность.

Исследователь Леман Гунтер приводит приблизительные данные о соотношении автоматизированной работы с умственной деятельностью. Если чтение, считает автор, принять за 100% умственную деятельность, то работа на суппорте включает 51,5% умственной работы. Мнение исследователя представляется важным для оценки различных видов групповой деятельности – психомоторной и интеллектуальной<sup>13</sup>.

Г.М. Заракровский предпринял попытку дать классификацию и определение видам трудовой деятельности, исходя из критериев, существенных для переработки информации. Он различает три типа трудовой деятельности:

- энергетический труд связан с непосредственным механическим воздействием на предмет труда;
- управляющий труд заключается в управлении преобразованием энергии, источником которой является не сам человек;
- эвристический – характеризуется тем, что дает увеличение психологической информации путем творческого процесса.

Управляющий труд разделяется на два класса: операторный и оперативный. Для первого – управление связано непосредственно с машиной. Для второго – ведущей функцией является управление людьми.

При логико-вероятностном подходе к изучению трудовой деятельности сложность решения задачи связывают с тем, какой характер она имеет: автоматизированный или поисковый. Неслучайно, Дж. Китчин и А. Грэхем указывают, что повторяемость одних и тех же действий приводит к уменьшению сложности деятельности<sup>14</sup>.

Следовательно, сложность задачи определяется не только тем, какие функции включаются в процесс деятельности (перцептивные, мнемические, логические), но и тем, как часто выполнялись и вырабатывались нормативы взаимодействия с орудием и объектом труда. А показателем сложности задачи являются не только точность (безошибочность) работы, но и скорость (время выполнения задания), а также вариативность времени движений, работы в целом. Зависимость времени решения от сложности задачи отображена в таблице. (см. табл. 1)

Представленные результаты свидетельствуют, что по мере усложнения задачи увеличивается как время выполнения заданий, так и вариативность этого показателя. Таким образом, замеряя временные характеристики движений, действий и деятельности, можно определить данные об информационной сложности задачи.

---

<sup>13</sup> Леман Гунтер. Практическая физиология труда (пер. с нем.). М., Медицина, 1967

<sup>14</sup> Китов А. И. Проблемы психологической перестройки и задачи экономической психологии // Психологический журнал. Т.8 1987. №4

Таблица 1

## Зависимость времени решения от сложности задачи

Номер группы	Простая реакция		Реакция выбора из двух вариантов (да и нет)		Реакция при алгоритмической задаче	
	t	a	t	a	t	a
1	287	27	415	48	433	75
2	295	37	374	47	486	78
3	362	81	508	75	767	187
4	266	20	384	42	408	56

Специфика совместной деятельности сказывается на общении, и не только на инструментальных ее компонентах, но и на экспрессивных, выражающих эмоциональные отношения между членами группы. Исследователем Вендовым А.И. обнаружено, что отрицательных эмоций было больше при игре где инструкция и правила игры менее жесткие. В этой задаче больше возможных способов решения, что приводит, как считает автор, к большим разногласиям в группе. Задачи с разнообразной структурой условий стимулируют творческий способ решения в большей мере, чем стереотипные, простые задачи<sup>15</sup>. Далее автор выявил, что пассивное согласие – солидарность – зависит не только от межличностных отношений в группе, но и от особенностей решаемой задачи. В более простой между игроками больше пассивного согласия, так как задача в ней более стереотипная и простая. При решении более простых задач эффективнее оказывается авторитарный стиль руководства.

Исследование конформности членов группы особенно важно в тех случаях, когда задача решается коллективно, достаточно сложна и ее решение строго лимитировано по времени. В этих условиях, за счет значительной неопределенности стимулов и их соотношений, подверженность или неподверженность влияниям со стороны других членов группы является важным фактором регуляции не только взаимодействия, но и успешности самой деятельности.

Сложность задачи – это один из факторов, регулирующих мотивацию и активацию индивидуальной и групповой работы. В процессе проведения экспериментов и анализа полученных данных обнаружилась неожиданная закономерность. Оказалось, что сложность задачи и, соответственно, эффективность ее выполнения определяют субъективное и объективное отношение и поведение испытуемых. Очень простая задача выполняется точно и быстро, но при этом быстро наступает снижение мотивации и активности, что выра-

<sup>15</sup> Обозов Н. Н. Межличностные отношения,- Л., 1979



жается в падении скорости и точности работы, большая сложность задачи приводит к тем же результатам.

Как показало исследование Е.Я.Семенюка при работе группы в условиях аperiodического режима слежения проявляется в большей мере значение таких личностных особенностей, как доминантность, лидерство, авторитарность<sup>16</sup>. Аperiodичность, ее мера фактически характеризуют сложность задач, предъявляемых испытуемым. Более аperiodичная система стимулов усложняет вероятностное прогнозирование. Это, в свою очередь затрудняет выработку стереотипов реагирования, что представляет дополнительную сложность при работе испытуемого в аperiodичном режиме слежения.

За исключением личностного качества, «авторитарность», все остальные свойства личности связаны с доминантностью, определяемой в групповом эксперименте. Причем, наиболее очевидны связи доминантности, зафиксированной у испытуемых, работающих в условиях аperiodического режима.

Особое место в системе условий индивидуальных и групповых задач, занимает инструкция, которая, задаваясь «извне», регулирует эффективность работы. В известном смысле, инструкция есть «норматив», который определяет поведение группы, независимо от того, образуется ли он внутри или вне группы. В зависимости от сложности задачи, инструкция приобретает особый смысл для взаимодействующих людей и определяет не только эффективность совместной работы, но и межличностные отношения.

«Посредством словесной инструкции, – пишет Н.М.Пейсахов, – мы можем ставить перед испытуемым задачи любой степени сложности (трудности), изучать деятельность человека в моделях, приближающихся к реальным жизненным ситуациям»<sup>17</sup>.

Влияние инструкции, определяющей ориентацию «изолированных» индивидов и группы на скорость или точность работы, имеет своеобразное проявление, что обнаружил А. Майер. Обследование проводилось индивидуально с каждым испытуемым и одновременно со всей группой. Инструкция формировала различную ориентацию параметров работы (скорость – точность) в условиях индивидуальной и групповой деятельности (см. таблицу 2)..Несмотря на отсутствие непосредственного взаимодействия между членами коллектива, обнаружены эффекты взаимного влияния, которые проявились по-разному при трех видах даваемых инструкций.

---

<sup>16</sup> Обозов Н. Н. Межличностные отношения,- Л., 1979

<sup>17</sup> Н. М. Пейсахов, А. П. Кашин, Г. Г. Баранов, Р. Г. Вагапов Методы и портативная аппаратура для исследования индивидуально-психологических различий человека Издательство Казанского университета 1974.

Первая инструкция: «Старайтесь скорее кончить Вашу работу, однако делайте ее как можно лучше». Вторая инструкция: «Работайте не спеша и при этом старайтесь сделать решительно все верно». Третья инструкция: «Не обращайте внимания на качество работы, работайте как можно быстрее».

Первая инструкция фактически ориентирует отдельных испытуемых и группу на индивидуальный стиль работы. Дилемма предпочтения скорости или точности работы решается испытуемыми по-разному в зависимости от их обычного стиля работы, который зависит, конечно, от темперамента. В условиях группы по сравнению с индивидуальной работой успешность при этой инструкции оказалась выше от 30% до 50%, что проявилось и в скорости, и в точности работы. Кроме того, обнаружена большая стабильность показателей и их однообразие. При этом, к сожалению, не оценивался творческий подход, а проверялся уровень развития вербальных функций.

При второй инструкции (работать медленно, но верно) создавалась ориентация на точность, которая и проявилась при решении вербальных задач в группе. Уменьшилось количество решенных субтестов, но снизилось число ошибок в работе.

Влияние третьей инструкции было минимальным, только 20% субтестов решались успешнее в группе. Какой вывод можно сделать на основании проведенного Мейером исследования. Преимущество решения вербальных задач в условиях группы, по сравнению с индивидуальной работой не явилось удивительным. Во-первых, подобный тип задач является привычным для школьников этого возраста, следовательно, они обладают хорошими навыками работы. Известно, что при наличии хороших навыков работа лучше выполняется в группе. Во-вторых, обычной формой обучения является коллективная работа и инструкции наиболее значимо проявляются именно в этом случае.

Большая значимость первого типа инструкции свидетельствует о ее традиционном использовании например в школе. Кроме того, она позволяет в большей мере, чем две другие инструкции, проявить индивидуальные возможности каждого ученика. Установка в групповом эксперименте задается инструкцией, которая может быть трех типов, создавая ориентацию испытуемых на точность и скорость:

- 1) Работа в быстром темпе, но точная;
- 2) Работа точная и медленная (так как при этом условии может быть высокая точность);
- 3) Работа в быстром темпе, независимо от точности.

Оптимальное влияние на деятельность группы оказывает инструкция первая. Она позволяет группе выработать такую ориентацию, которая более

всего соответствует индивидуальным особенностям ее членов. Оценивая например спортивную деятельность, с позиции направленности на результат и на процесс, можно определить ее промежуточное место между игрой (игровой деятельностью) и трудовой деятельностью. В игре важен процесс и меньшее значение имеет результат, трудовая деятельность, наоборот, ориентирована на результативность. В спортивной деятельности эти два важнейших компонента расположены рядом: важна как игровая цель и результат, так и процесс (способы действий, операции и удовлетворенность самой игрой).

Ориентация группы, как и отдельного индивида, может определяться не только инструкцией «извне», но и внутренней направленностью члена группы. С.Л.Рубинштейн подчеркивал роль установки субъекта на точность и быстроту, что определяет характер работы. Решение задачи посредством тех или иных движений и действий вызывает то или иное личностное отношение. «Поэтому движение, посредством которого у человека обычно осуществляется то или иное действие, связано с личностными установками, с осмыслением разрешаемой движением задачи, с отношением к ней, и дальше когда меняется личностная установка, меняется двигательная сфера».

Таблица 2

Влияние инструкции, определяющей ориентацию «изолированных» индивидов и группы

	Быстро, но точно	Быстро	Точно
Индивидуальная работа			
Групповая работа	Лучшие показатели точности скорости	Лучшие показатели точности	Незначительное преимущество

Устойчивая повторяемость установки (ориентации на скорость или точность работы) от одного вида деятельности к другому говорит об определенном личностном свойстве (темпераменте).

В условиях группового решения задач, в движениях и действиях должно проявляться отношение не только к самой задаче, но и к партнеру, с которым выполняется данная работа. Отношение зависит от личностных особенностей партнеров и характера их общения, которые выполняют дополнительную регуляторную функцию. Установившиеся в процессе работы межличностные отношения могут значительно изменить ориентацию одного из партнеров или одновременно обоих.

Следовательно, личная ориентация определяется тем, каким способом (по точности и скорости) осуществляются движения и действия партнера.

Совместная деятельность вырабатывает либо новую общегрупповую ориентацию, либо нормативной становится ориентация одного из членов группы.

Оценивающий субъект одновременно выступает и в роли оцениваемого. Его стиль работы (ориентация на скорость или точность), в свою очередь, определяет отношение к задаче и к нему лично со стороны партнера. Межличностные отношения, являясь производным характера выполнения совместной деятельности и взаимодействия, определяют, в свою очередь, успешность групповой работы.

Взаимосвязанность является основным в системе других факторов регулирующих взаимодействие и общение людей в группе. «Под взаимодействием мы понимаем,- пишет Я. Щепаньский, – такую систему действий участников, когда действия одного лица обуславливают определенные действия других людей»<sup>18</sup>

Исследователь Лингарт Й. предпринял попытку определить уровни взаимной зависимости с учетом сложности и качества интериндивидуальности.<sup>19</sup> «Само общение с другими людьми существенно участвует в формировании характера», – пишет С.Л.Рубинштейн. Следовательно, используя лонгитюдинальный подход в изучении межличностных притяжений-отталкиваний, можно проникнуть в некоторые интимные механизмы формирования личности человека (в том числе его характера).

В качестве одного из инструментов изучения является не только лонгитюдинальность, но и комплексность исследования. Наряду с комплексными показателями, характеризующими индивидуально-личностные особенности людей могут быть использованы социометрические данные, которые определяют интериндивидуальные связи. В частности, определяя посредством социометрии межличностные контакты в процессе обучения студентов в ВУЗе (в течение пяти лет), удастся выявить некоторые особенности взаимовлияния и формирования их характеров. Лишь в процессе общения и воздействия на других людей формируется воздействующая сила характера, столь существенная в общественной жизни способность организовать людей на совместную работу

Одновременно с этим воздействием «на других» для формирования характера важно активное «принятие или непринятие» влияний окружения. С.Л.Рубинштейн пишет: «...лишь в процессе общения, подвергаясь воздействиям со стороны других людей, формируется в человеке твердость характера».

---

<sup>18</sup> Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии. Пер. с польск. М., 1969

<sup>19</sup> Йозеф Лингарт чешский психолог, доктор психологических наук, член корреспондент АН ЧССР

«В реальном процессе поведения взаимодействуют, – пишет Б.Г.Ананьев, – все «блоки» коррелируемых функций (от сенсомоторных и вербально-логических до нейрогуморальных и метаболических)»<sup>20</sup>. В этом собственно выражается целостность человека как индивида и личности, а также субъекта труда, познания и общения.

В процессе совместной деятельности и общения людей различные психофизиологические функции вступают во взаимодействие не только интраиндивидуально, но и интериндивидуально. Это означает, что совместная деятельность, общение актуализируют взаимодействие функций не только отдельного человека, но и вызывают опосредованное взаимодействие функций участников совместной работы и общения. Поэтому взаимодействие между людьми, даже при неформальных отношениях, не остается бесследным. Общение несет не только эмоциональную нагрузку, но и является источником получения информации об окружении.

---

<sup>20</sup> Б.Г.Ананьев О проблемах современного человекознания. – СПб.: Питер, 2001. – 272 с.

## ГЛАВА 2 ОСОБЕННОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И РЕГУЛЯЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: АНАЛИЗ И ОЦЕНКА

### 2.1. Особенности и анализ организации взаимодействия совместной деятельности

Уровень индивидуальных характеристик членов группы есть показатель тех возможностей, которыми обладает каждый участник совместных действий в отдельности. Сюда можно включить нейродинамические, психомоторные, интеллектуальные, социально-психологические особенности людей – участников групповой работы. Это помимо уровня профессионального мастерства. Не меньшее, а в некоторых случаях большее значение имеет фактор «степени подобия» между людьми. Для одной деятельности важным является близость, подобие членов группы по каким-либо параметрам, для других видов работ контраст, различие условие успешного выполнения групповых задач.

Смирнов Н. изучал степень соответствия членов группы в связи с подвижностью их нервной системы при ручном слежении. Различное сочетание пар подвижных и инертных испытуемых обнаружило различные эффекты успешного решения задач слежения. Оптимальный эффект срабатываемости обнаружили пары: «подвижный – инертный» и «инертный – инертный».

Щукин М.Р. отмечает зависимость характера взаимодействия от таких типологических параметров, как «подвижность» и «инертность». При анализе особенностей речевых реакций в парной работе типа: «просит повторить задание», «торопит партнера», «подсказывает» – автор обнаружил различие в поведении между «инертными» и «подвижными» членами группы<sup>21</sup>. В условиях конкретного взаимодействия подобие и контраст между членами группы является определяющим фактором. Он регулирует эффективность выполнения совместных задач. Больше того, эффективность взаимодействия определяется различными сочетаниями свойств подвижности, а не однородным, как это могло бы быть. В первую очередь, это зависит от специфики работы, выполняемой группой. Деятельность предъявляет определенные требования к структуре группы, которая должна подгоняться к специфике совместной работы. Например, если в одном случае на входе группы должен работать «подвижный» оператор, а на выходе «инертный», то в другом случае имеет значение только различие между членами группы по «подвижности» (то есть не имеет значения, кто стоит на входе, а кто на выходе группы, важно, чтобы группа была разнородной).

---

<sup>21</sup> Щукин М. Р. О структуре индивидуального стиля трудовой деятельности // Вопр. психологии – М., 1993.

Еще в 30-х годах Кауфман О.П., Почтарева Д.И. и Маркир И.Г.<sup>22</sup> изучая группу лиц, работающих на сконструированном ими специальном конвейере. Особое внимание авторы уделили анализу временной характеристики, а именно темпу и ритму работы членов группы.

Анализ темпа и ритма двигательных манипуляций и пауз между операциями обнаружил явление саморегуляции работающей группы. Темп работы группы ускорялся и становился (по сравнению с индивидуальным) более стабильным. Причем своеобразным «лидером», регулирующим общий темп работы группы, является наиболее быстрый испытуемый. Стихийная расстановка на конвейере быстрых и медленных испытуемых создавала ситуацию затухания колебаний, которая неизбежно возникала вследствие взаимного влияния индивидуальных ритмов работающих. И здесь разнородность группы, степень подобия ее членов по темпу работы, является одним из основных регуляторов эффективности совместной деятельности.

Интересным представляется объяснение эффектов взаимовлияний, возникающих в группе. С.Г. Геллерштейн в 1958г. пишет: «Человек при индивидуальной работе лишен непосредственного индикатора, характеризующего интенсивность его усилий, кроме количества выполненных им заданий. Заполненное время не сопоставляется обычно с дробными объективными измерениями времени (минутами, секундами), и время, затрачиваемое на одно изделие, может несколько варьироваться. Осознание временной характеристики элементов работы возникает лишь при замедленном темпе. Именно в эти моменты и возникают дополнительные усилия к ускорению.

В условиях коллективной работы к объективным стимулам присоединяется новый мощный фактор – цикл операций другого человека, находящегося непосредственно перед работающим или за ним. Постоянное сопоставление своего темпа с темпом работы других, содействует выработке большей ритмичности и равномерности работы всей цепи. Следует добавить, что совсем необязательно осознание. Зачастую гомеостазис в группе создается спонтанно. Кроме того, было бы интересным сопоставление групп, разных по общему темпу работы каждого и степени подобия между ними. Не вызывает сомнения и тот факт, что при резких контрастных различиях между членами группы по темпу работы могли возникать рассогласования в их деятельности. А это, в свою очередь, вызывает субъективную неудовлетворенность действиями партнеров и группы в целом.

---

<sup>22</sup> Кауфман О.П. История советской психологии труда: 20-30-годы XX века. Кауфман, О.П. Работа непрерывным потоком и психотехника / О.П. Кауфман, П. Г. Маркир, Р.И. Почтарева.

Беляев Б.В. еще ближе подошел к вопросу регуляции совместной деятельности группы людей. Им специально был выделен показатель однородности группы, который и характеризует степень подобия между членами группы. Беляев Б.В. вынужден был отказаться от всех других приемов исследования однородности, в частности, от средней вариации, стандартного отклонения, коэффициента асимметрии коэффициента изменчивости, так как эти приемы не учитывают того факта, что коллектив – это целостное образование, а не простая сумма или набор индивидов<sup>23</sup>. Кстати сама сущность вычисления коэффициента однородности и является определением отличий одного индивида от каждого другого в группе.

Исследователь Рапопорт А. при создании им математической модели самоорганизующейся системы (группы испытуемых, решающих общую задачу), столкнулся с фактом распределения информации между участниками совместной деятельности. Благодаря примерно равномерному распределению функций запоминания и воспроизведения информации между тремя участниками эксперимента, автор предлагал теоретическую модель согласованной работы этой системы, отмечая две крайности в организации хранимой информации. В одном случае информация, хранимая каждым отдельным членом группы, может перекрываться другим ее членом. И второе – перекрытия информации может не быть эффективно. Но в первом случае возможен эффект – однако лишь при равномерном перекрытии и однородности группы, где каждый участник совместной работы наравне с другими хранит и воспроизводит полученную информацию.

Исследователи Горбов Ф.Д. и Новиков М.А. хотя и не выделяют фактор однородности группы в качестве одного из регуляторов эффективности совместной работы, но в их определении «совместимости» прослеживается значение «степени подобия» между членами группы, в которую они включают: «взаимную синтонность, положительный характер эмоциональных установок, взаимовнушаемость, общность интересов и потребностей и др.»<sup>24</sup>.

Действительно, совместимость – наиболее выраженный результат, а с другой стороны, условие эффективности совместной работы. Близость или сходство одних индивидуально – личностных характеристик и различие, контраст других – один из важных факторов регуляции групповой деятельности. Например влияние таких качеств, как лидерство, сказывается на общегрупповой успешности.

---

<sup>23</sup> Б. В. Беляев Некоторые экспериментальные данные о психологической природе наименования. «Труды Тбилисского Гос. ун-та», 1966, т. 124.

<sup>24</sup> Горбов Ф. Д. О помехоустойчивости оператора//Инженерная психология М., 1964. 287



Обращает на себя внимание такой факт: если использовать усредненные показатели двух испытуемых (например, по параметру времени выполнения операции), то оказывается, что эта усредненная величина индивидуальных характеристик скрывает от нас истинные причины межгрупповых различий. При сравнении двух усредненных показателей времени (в нашем исследовании они совершенно одинаковы) – 189 сек. и группового времени этих двух пар испытуемых – 136 и 93, может показаться неожиданным такая большая разница между группами (см. таблицу. Но при индивидуальном анализе оказывается, что, несмотря на сходство усредненных показателей, разница между группами большая, а именно в первом случае индивидуальные показатели времени различаются на 34 сек., а во втором на 109 сек.

Таблица 3

Индивидуальные и совместные показатели времени выполнения  
работы в группе

Испытуемые	Среднее индивид. время работы	Усредненное время двух испытуемых	Степень подобия	Групповое время выполнения работы
А.Т.	201	189	34	136
В.Н.	167	-	-	-
М.Т..	244	189	109	23
Х.Э.	135	-	-	-
А.Н.	138	136	3	105
Х.Э.	135	-	-	-
СЕ.	191	137	108	73
В.О.	83	-	-	-
СЕ.	191	-	-	-
О.А.	180	186	13	132
Я.В.	193	-	-	-

В данном случае существенным в определении группового времени работ явилась близость (или подобие) временных индивидуальных возможностей испытуемых. То же самое мы получили во втором случае, здесь степень подобия двух индивидуальных показателей времени работы существенно повлияла на общегрупповой показатель времени.

При одинаковых усредненных показателях времени и значительной степени подобия индивидуальных показателей времени работы испытуемых обнаруживается четкое соответствие усредненных показателей времени двух пар испытуемых и их группового времени.

В данном случае применение усредненных показателей двух испытуемых имеет смысл, так как соотношение временных характеристик работающих членов группы близко друг к другу. Малое прогностическое значение усредненных показателей двух испытуемых обнаруживается поданным коэффициентом успешности ( $K_u$ ). Например, у двух пар одинаковый усреднен-

ный показатель успешности работы, не может быть использован для прогноза их групповых показателей успешности. Причина различного эффекта срабатываемости (групповые  $K_y$  +0.35 и -0.13) двух одинаковых пар (поданным их усредненных показателей успешности -0.07 и -0.04) лежит в межиндивидуальных отношениях показателей успешности. Две другие пары обнаруживают совершенно другой эффект срабатываемости (таблица 4). Здесь мы видим, что сходство двух усредненных показателей успешности и высокая степень подобия внутригрупповых показателей, оказались определяющими условиями одинаковой успешности работы двух сравниваемых групп ( $K_{y1}=+0.64$ ;  $K_{y2}=+0.77$ ).

Исследователи, разрабатывающие критерии отбора и комплектования малых групп (команд, экипажей и так далее) считают, и вполне обоснованно, что нельзя на основании только индивидуальных характеристик участников совместной деятельности прогнозировать успешность их групповой работы. Это действительно так, когда речь идет об изолированных индивидуальных параметрах или их усредненных значениях по группе испытуемых в целом. В данном случае можно говорить, что «уровневость» тех или иных психологических характеристик членов группы не дает полного права производить прогноз успешности совместной работы поданным индивидуального обследования.

Между тем, данные индивидуальных психологических характеристик не исключаются из анализа совершенно, но им отводится некоторая, может быть и небольшая часть в стопроцентном прогнозе. «Уровневость» психологических характеристик используется все же при отборе и комплектовании малых групп. Вопрос о прогнозе приобретает другой поворот, когда в расчет принимаются не только показатели уровня индивидуальных характеристик, но и их соотношение у потенциальных участников совместной деятельности.

Таблица 4

Индивидуальные и совместные показатели Взаимодействие членов группы времени выполнения работы в группе по данным коэффициента успешности ( $K_y$ )

Испытуемые	Индивидуальный $K_y$	Усредненный $K_y$	Степень подобия $K_y$ двух испытуемых	Групповой $K_y$
З.А.	-0,12	-0,07	0,1	+0,35
С.В..	-02	-	-	
К.В..	-0,6	-0,04	1,12	-0,13
Д.Н..	+0,52	-	-	-
О.А.	+0,68	+0,64	0,08	+0,64
Я.В.	+0,6	-	-	-
Я.С.	+0,6	+0,69	0,19	+0,77

В этом случае имеет особое значение не только уровневость индивидуальных характеристик, но и однородность – разнородность группы по этим параметрам. Подобие или контраст членов группы по различным индивидуальным характеристикам является вторым основным фактором, на основании которого также может строиться прогноз успешности совместной работы. Вне взаимодействия эти два параметра можно считать потенциальными факторами, которые включаются в регуляцию в случае, если осуществляется контакт между индивидами. Причем «уровневость» и «подобие контраст» индивидуально-психологических характеристик сказывается на особенностях взаимодействия уже при перцептивном контакте, когда осуществляется работа по сличению представлений «о себе», «о партнере» с различными эталонными образцами.

Утверждение о том, что группа не является простой суммой индивидуумов, не вызывает сомнения. Невозможность осуществлять прогноз на основании индивидуальных данных является уже менее очевидным утверждением. Хотя между первым и вторым обнаруживается определенная связь. Действительно, сумма или среднее арифметическое не предполагает межличностных различий членов группы коллектива. Поэтому напрашивается вывод о том, что сумма индивидуальных оценок не может быть использована при составлении прогноза эффективности групповой работы. Если кроме усредненных показателей использовать данные межличностных различий, то окажется, что надежность прогноза значительно увеличится. Таким образом, не только соотношение различий имеет существенное значение для эффективности совместной работы. С точки зрения математической статистики средние данные являются условными значениями. Достоверность различий между ними устанавливается посредством специальных приемов, которые, в первую очередь, оценивают вариативность, однородность – разнородность частных значений, составляющих среднее.

Степень подобия членов группы по каким-либо параметрам (или однородность рабочего коллектива) есть соотношение реальных возможностей участников совместной деятельности. Причем это соотношение индивидуальных характеристик партнеров служит как бы дополнительным контуром регулирования групповой деятельности. «Подобие и контраст» между индивидуумами-участниками совместной работы может, в зависимости от уровня взаимодействия и условий задачи, определять их «согласие и несогласие» (эффекты субъективных оценок взаимодействия). Таким образом, объективное соответствие и несоответствие индивидуальных возможностей членов группы порождает субъективные оценки, которые в свою очередь могут оказывать влияние на характер взаимодействия индивидуумов. Если «подобие»,

соответствие индивидуальных особенностей предопределяет «согласие», то несоответствие может приводить не только к «несогласию», но и к «согласию». Здесь на «согласие» могут оказывать влияние различные индивидуальные и личностные (в частности, характерологические) особенности членов групповой деятельности.

Подобие и контраст – явления, находящиеся в противоречии, без их противопоставления друг другу невозможно развитие группы. Групповая работа всегда нормативна (то есть связана с требованием выработки навыка), а эвристика не может быть осуществлена при нормативных требованиях группы. Поэтому исследования по выявлению различий индивидуальной и групповой системы «Breinstorming» («Мозговой штурм») показали преимущества первого.

В качестве приема, снимающего индивидуально вырабатываемые навыки (нормативы) используется чередование индивидуальной и групповой работы. В этом случае, при выработке нормативности каждым индивидом в отдельности, в условиях группового решения задач происходит их ломка. Разрушение нормативов способствует эвристическому поиску решений задач. Но в группе, вслед за разрушением нормативов индивидуальных происходит образование уже групповых нормативов, которые могут быть разрушены только при индивидуальной работе. Фактически индивид и группа в плане образования и разрушения нормативов одно и то же. Перенос индивидуальных нормативов в группу сходен с переносом групповых нормативов в индивидуальное поведение или в другую группу.

Степень подобия членов группы (ее однородность) может оцениваться по индивидуальным показателям будущих участников совместной деятельности. Это первичная однородность группы определяет, в известной мере, успешность совместной работы.

Степень подобия членов группы (ее однородность или нормативность) может оцениваться по характеру поведения индивидов непосредственно в условиях совместной деятельности. Это вторичная однородность (нормативность) группы, которая также как и первичная, определяет успешность согласования совместных действий и в соответствии с этим успешность всей групповой деятельности.

Однородность первичная является условием образования групповой нормативности (вторичной однородности), хотя это и не единственное условие нормообразования. Существующие в настоящее время два подхода в изучении межличностного притяжения равноправны по своему статусу. Представители одного утверждают, что основой межличностного притяжения является сходство людей действительное и желаемое (представляемое)

(Newcomb T.M. and Izard CE). Основоположники другого направления считают, что люди испытывают взаимное притяжение в том случае, если они могут дополнить в чем-либо друг друга. (Винч Р. Winch R.F.).

Анализ распределения статусов с учетом предлагаемых ситуаций показал различия в однородности показателей (симметрия распределения). Например: По критерию «выбор старосты в группе» у студентов обнаружено меньшее соответствие нормальному распределению, чем по критерию «выбор партнера для развлечений». Таким образом, степень и мера упорядоченности взаимоотношений в группе варьируется в зависимости от мотивационных и ситуативных факторов, оцениваемых и переживаемых участниками.

К.Я.Вольцис предлагает использовать специально организованную игровую деятельность для формирования у детей некоторых черт социального поведения. Для воспитания более активных форм поведения в группе и устранения полного подчинения предлагается такое комплектование, которое позволило бы сгладить резкие различия в типах поведения детей. Этот принцип комплектования способствует формированию более адекватных форм поведения ребенка в коллективе<sup>25</sup>. Автор, таким образом, подчеркивает особую значимость степени подобия-контраста в регуляции интериндивидуальных отношений и в формировании некоторых личностных качеств.

Чрезвычайно плодотворным является высказывание С.Л.Рубинштейна о взаимовлиянии людей друг на друга в процессе общения и совместного решения тех или иных задач. Он пишет: «При длительном общении взаимное воздействие людей друг на друга накладывает часто значительный отпечаток на их характер, причем в одних случаях происходит как бы обмен психологических свойств и взаимное уподобление»<sup>26</sup>. Здесь выделяются два процесса, влияющих на совместимость людей: взаимное уподобление, то есть приобретение сходства в характере и вплоть до обмена некоторыми свойствами характера. Этот процесс является следствием известной автономизации данной общности как адаптивная реакция группы на внешние воздействия.

Параллельно с этим действует механизм внутренней адаптации между взаимодействующими индивидами. «... В результате длительной совместной жизни люди иногда приобретают общие черты, становясь в некоторых отношениях похожими друг на друга»<sup>27</sup>. Но группа не может быть совершенно нивелированным собранием индивидов. В ней обязательно происходит рас-

<sup>25</sup> Вольцис К. О воспитании целенаправленности у детей в процессе совместного труда //Дошкольное воспитание. -1972. – №1. – С. 13-17.

<sup>26</sup> Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии – СПб: Издательство "Питер", 2000 – 712 с.: ил. – (Серия "Мастера психологии")

<sup>27</sup> См. там же.

пределение функций в соответствии с характером взаимодействия и их возможностями. Больше того, обратное этому сближению и даже обмену некоторых бактериологических свойств выступает, как считает С.Л.Рубинштейн – установление и образование противоположных бактериологических свойств. Значительная доминантность и даже авторитарность, например, одного члена семьи должна либо разрушить группу, либо привести к выработке противоположного бактериологического качества – податливости. Например: Как показали исследования В. А.Кольцовой<sup>28</sup>, в триаде учеников двое слабоуспевающих «тянут» вниз сильного ученика. И наоборот, двое сильных учеников «вытягивают» третьего слабого ученика.

Подводя итог описанию трехкомпонентного типа личности, индивидуальности, заметим, что первый тип можно условно назвать «мыслителем», второй – «собеседником», третий – «практиком». Наиболее полно эти типы проявляются в общении человека с человеком. Первый тип больше ориентирован на познание мира внешнего и особенно внутреннего, второй – предпочитает общение, контакты с другими людьми. Для третьего («практика») завершенность любого начатого дела представляет основной смысл жизни.

## **2.2. Анализ факторов регуляции взаимодействия в условиях групповой и совместной деятельности**

При определении основного блока факторов регуляции групповой работы неслучайно выделение условий: предметная «деятельность» и «общение» (взаимодействие). Эти под условия не выступают изолированно, но при совместной работе группы людей взаимосвязаны и оказывают различное влияние на успешность выполнения общих задач.

Аллпорт Ф., анализируя схемы поведения индивидов в условиях групповой деятельности, вполне определенно выделил два качественно различных стимула. По содержанию их можно разделить на «социальный и несоциальный»<sup>29</sup>. Несколько позднее Смирнов В.Е. подтвердил эти различия: «Для членов группы, производящих какое-либо совместное действие, всегда имеются две стороны: стимуляция со стороны самой работы и стимуляция, исходящая от других». И если усложнение задачи следует считать условием «несоциальным», собственно деятельностью, то степень взаимосвязанности и количественный состав группы можно определить как «социальное» условие.

---

<sup>28</sup> Кольцова В. А. Доктор психологических наук, профессор, заведующая лабораторией истории психологии и исторической психологии Института психологии РАН (г. Москва)

<sup>29</sup> Allport F. H. Methods in the study of collective action phenomena. «J. soc. Psychol.», SPSSI Bulletin, 1942, v. 15, p. 16-21

Смирнов В.Е. указывал также, что в сплоченной группе преобладает социальная стимуляция или стимуляция от других членов группы<sup>30</sup>. Этот факт можно истолковать более расширенно, а именно: не только сплоченность членов группы, но и степень взаимосвязанности между ними определяют значение «социальной» стимуляции. Отмечая значение социальной стимуляции, Смирнов В.Е. под сплоченностью подразумевал близость межличностных отношений, симпатий. Здесь возникает вопрос о задачах предметной деятельности и мере их определенности. При более жесткой программе, когда условия задачи и способы совместных действий четко определены, личностные особенности взаимодействующих людей проявляются слабо. Поэтому и о сплоченности, о которой писал Смирнов В.Е., говорить не следует. С другой стороны, менее определенная программа и условия совместной деятельности провоцируют собственно межличностные отношения, которые и повышают значение «социальной» стимуляции в качестве основного регулятора поведения людей.

Если взять в качестве примера определенности ситуации взаимодействия социометрический опрос по двум критериям: деловому и эмоционально-интеллектуальному, то можно обнаружить следующее. Для выбора партнеров по деловому критерию – основной эталон прежде, всего формальное соответствие функциональных обязанностей личностным особенностям кандидатов. При выборе партнеров для отдыха и развлечений трудно заранее определить тот круг обязанностей, который будет главным в условиях взаимодействия (общения). Здесь большое значение для взаимодействующих приобретают собственно индивидуальные и личностные характеристики. Подбор партнера производится в большей мере по тому, как его качества совместимы с характеристиками выбирающего. В деловой обстановке, о чем творит и сама семантика этого понятия, главным являются такие качества партнера, которые будут способствовать более успешному решению определенных совместных задач.

Условием возникновения взаимодействия и поддержания его является необходимость дополнения тех или иных потребностей или усиление их. Этот процесс выражается в усилении или ослаблении одних качеств личности и в дополнении других. Реализация имеющихся потребностей происходит за счет выбора партнеров, способных выполнить функцию усиления-ослабления и дополнения тех или иных личностных качеств. Но процесс реализации потребностей не является односторонним, что увеличивает и одновременно снижает вероятность оптимального выбора партнеров по общению.

---

<sup>30</sup> Смирнов В. Е. Хрестоматия по возрастной и педагогической психологии", под ред. И. И. Ильясова, В. Я. Ляудис М., Изд-во Моск. ун-та. 1980 г.

Приятельское общение без деятельности дает, в общем, поверхностную информацию о другом человеке. Поэтому исследование вопросов, связанных с восприятием и пониманием людьми друг друга особенно ценно в контексте совместной деятельности. Это, в частности, одна из причин не абсолютно высоких корреляций между социометрическими критериями: деловым и интеллектуально-эмоциональным. Корреляции группируются по двум критериям, образуя две плеяды, не очень тесно связанные между собой. Естественно, эти различия связаны со спецификой общения в условиях отдыха и совместной работы. И в любой совместной деятельности можно выделить два аспекта:

- собственно предметную деятельность;
- совокупность процессов, устанавливающих различные связи и зависимости между людьми в процессе этой деятельности или общения.

Это мнение Б.Ф. Парыгина также подтверждает факт разделения условий предметной деятельности и общения. Линграт Й. выделяет две обратные связи: собственно обратную связь, определяемую индивидуальной деятельностью и социальную обратную связь обусловленную общением между индивидами. Курт Бак весьма определенно различает два типа коммуникаций, которым соответствует структура языка<sup>31</sup>:

- направленных на общение,
- направленных на предметные действия и деятельность.

Под «взаимодействием» в социологии и социальной психологии понимается двухсторонний процесс, в котором элементы системы как целого образования реагируют друг на друга. Например: Ответ А есть реакция на поведение В, и наоборот. Реакция, в отличие от взаимодействия, есть односторонний процесс, когда член группы А реагирует на действие В. При разработке систем регуляции движений и действий человека исследователи включили понятие «обратной связи». Обратная связь есть один из важнейших компонентов регуляции биологической системы. Если при воздействии человека на орудие и объект труда практическая деятельность без обратной связи немыслима, то в условиях взаимодействия двух людей система обратной связи еще более усложняется.

Р. Бейлз анализируя характер взаимодействий, выделяет в групповой деятельности несколько последовательных фаз. Они (фазы) фактически отражают две стороны деятельности и взаимодействия: операциональную и функциональную. На одних фазах они размежевываются и их легко дифференцировать, на других – операциональное и функциональное сливаются воедино, и лишь незначительное доминирование одной из сторон позволяет ус-

---

<sup>31</sup> Kjell Erik Rudestam. *Experiential Groups in Theory and Practice* Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1982



ловно разделять их<sup>32</sup>. Пожалуй, только фазы эмоциональные сопровождающие совместную работу являются «чисто» функциональными. Они связаны с результатом совместной деятельности и взаимодействия:

- 1) Этап контроля или руководства, т.е. ориентации на предложения несколько меньше фазы принятия решения, т.е. согласие – несогласие характеризуются доминированием операциональной стороны совместной деятельности.
- 2) Этап состоящий из определения групповой цели, задач и плана совместной деятельности, можно в большей мере оценить, как фазу операциональную. Хотя и здесь ориентация на условия и начальная стадия распределения Функций могут приводить к позитивным и негативным эмоциональным решениям.

Помимо выделения в совместной деятельности операциональной и функциональной сторон, следует различать деятельность и взаимодействие, область решения задач и область Эмоций. Эмоции характеризуются наличием таких форм речевых и поведенческих реакций, которые в большей мере направлены не на саму деятельность (решение задач), а на взаимодействие (межличностные отношения). Эти реакции имеют эмоциональную, субъективную окраску, характеризуют удовлетворенность или неудовлетворенность совместной деятельностью.

Другое дело – область решения задач. Эта фаза связана с выдвижением гипотез, их обсуждением и принятием решения. Принятия решения, правда – уже не только деятельность, но и взаимодействие, при котором из предложенного числа гипотез надо выбрать одну. Выбор решения задачи связан с определенным эмоциональным переживанием участников совместной деятельности. Н.Н. Обозов, считает, что процесс решения совместных задач складывается из двух главных компонентов (или структур)<sup>33</sup>:

- решения самих задач (условия деятельности);
- регулирования взаимоотношений (условия взаимодействия).

Эти компоненты совместной деятельности являются следствием условий групповой работы и характера общения между индивидами. Ведущим фактором являются условия деятельности, хотя эффективность решения совместных задач в значительной мере зависит от условий общения и характера установившихся межличностных отношений в группе. Большая значимость именно условий деятельности проявляется в направленности лидера на задачу или на взаимодействие. Например ориентация лидера на решение задачи позволяет эффективнее действовать как в наиболее, так и в наименее

---

<sup>32</sup> Андреева Г.М. Социальная психология М..2001 – 415 с

<sup>33</sup> Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. – Киев, 1990.

благоприятных условиях. Ориентация на межличностные отношения дает возможность действовать результативно в средних по благополучию ситуациях. Установленная связь между характером направленности лидера на задачу или на взаимодействие и условиями совместной деятельности (по благополучию), имеет криволинейную зависимость. В соответствии с этим становится очевидным, какой тип лидерства имеет большую эффективность при тех или иных условиях, и чем различаются главные компоненты совместной работы: деятельность и взаимодействие.

Существуют две категории личностных свойств регулирующих эффективность групповой работы: деловые и межличностные. Направленность деловых свойств связана с решением самой задачи, а межличностных – с организацией взаимодействия. Личностные качества партнеров дифференцируются с учетом их привязанности к деятельности и взаимодействию.

С.Г.Якобсоном и др. изучался вопрос о поведении членов группы в ситуации выбора совместной задачи. Подобные условия обычно наблюдаются в тех случаях, когда группа не ограничена в выборе занятий (то есть интимно-эмоциональных контактах). В производственных условиях (при деловых контактах) задача определяется извне и группа может выбирать только способы оптимального решения. В предложенной авторами модели взаимодействия, благодаря внутригрупповой регуляции выбора решения, проявляются с наибольшей очевидностью личностные особенности участников совместной деятельности.

Специфика совместной деятельности обуславливает взаимоотношения между членами группы. Ее «логика», как правило, отмечают Якобсон С.Г. и Буадзе К.Ф. определяет формы межличностных отношений<sup>34</sup>. В соответствии с этим тип общения должен рассматриваться как вторичный фактор по отношению к условиям деятельности. Роль рассматривается как непосредственное выполнение функций в рамках какой-либо социальной общности. Содержание этой функции определяется структурой совместно выполняемой деятельности и регулируется представлениями участников о характере поведения, обязанностях для ее исполнителя (ролевое ожидание).

В лабораторных экспериментах могут быть созданы условия четкого распределения функциональных обязанностей. Ролевое поведение в этом случае определяется инструкцией, которая формулирует представление о характере поведения того или иного члена в группе. Такая же система определения функциональных обязанностей действует в различных формальных сообществах: в бригаде, экипаже, команде, в управленческом аппарате и так

---

<sup>34</sup> Якобсон С. Г., Буадзе К. Ф. Исследование взаимоотношений в совместной деятельности детей // *Вопр. психол.*, 1998. № 6. С. 96 – 106.

далее. Но в стихийных сообществах и во вновь организуемых формальных группах распределение обязанностей и ролевое поведение их членов зависит от согласования ролевых ожиданий, количественного состава группы.

Определение количественного состава производится с учетом нагрузки, которая падает на каждого члена и всю группу в целом. Обычно, процесс согласования технологий с количеством людей, ее обслуживающих, складывается эмпирически, «методом проб и ошибок». Между тем, есть некоторая целесообразность в формуле: технология – экономическая оправданность – группа людей, выполняющая работу.

Некоторое увеличение группы, но лишь до определенного уровня может способствовать ее эффективности. При достижении «критического значения» величина группы перестает положительно влиять на эффективность деятельности. Еще большее увеличение группы приводит к тому, что люди начинают мешать друг другу. В этом случае, если это технологически необходимо, коллектив разбивается на более мелкие группы и уже решается вопрос межгруппового взаимодействия.

Вообще существуют две детерминанты в определении количественного состава групп. Первая – технология и ее особенности, степень трудоемкости процесса выполнения работы всего завершеного производства. Вторая детерминанта либо связана с законами функционирования организаций и групп, эффективностью совместной деятельности, либо может стать тормозом технологического производства. В управлении в силу большой субъективности «управленческой продукции» изменение состава общения будет разным в двух группах. Технические средства связи, регламентация деятельности (права и обязанности) не смогут компенсировать психологический (человеческий) фактор эффективности совместной деятельности.

Время совместной работы и любого другого вида взаимодействия, например, общения может рассматриваться с различных позиций. Время – заданное «извне» и саморегулируемое «группой», при официальной и неофициальной организации совместной деятельности.

Увеличение срока взаимодействия предъявляет новые специфические требования. Конечно, фактор длительности совместной работы и неформального общения не выступает изолированно и связан с другими факторами (условиями), например, физической и социальной изоляцией. При автономном плавании судов торгового флота обнаружены существенные различия в характере межличностных отношений в зависимости от длительности рейсов в три и пять месяцев.

Показатели эмоциональной экспансивности, сплоченности группы и удовлетворенности участников общением в группе ниже при рейсах большей

длительности (5 месяцев). Таким образом, увеличение длительности взаимодействия оказывает значительное влияние на характер межличностных отношений.

Второе значение времени состоит в том, что при длительном взаимодействии удастся выявить такие специфические стороны межличностных отношений, которые скрыты при кратковременных контактах. Например время совместного обучения, общения (5 лет) оказало влияние на характер взаимодействий между студентами. Одни контакты были разрушены, другие образовались вновь, а третьи остались прежними.

Время совместной работы и проживания является не только условием проверки прочности отношений, но что еще более важно – это фактор формирования личностных особенностей взаимодействующих людей.

Процесс формирования характера обусловлен, конечно, не только одной парой взаимодействия, но большим многообразием всех контактов, которые устанавливаются между людьми. Но более тесные, интенсивные и длительные отношения оказывают большее влияние на формирование личности взаимодействующих людей. Следует признать и факт иерархичности личностных качеств, который говорит о разной степени подверженности изменениям характерологических черт. Одни личностные качества более устойчивы и меньше связаны с состоянием индивида, другие – более лабильны и изменчивы, поэтому общение неодинаково влияет на разные черты характера. Более того, оказывается, что некоторые качества личности в результате взаимодействия не только обнаруживают сближение, но наоборот, приводят к формированию контрастных свойств.

Третье значение временного фактора состоит в том, что в каждый отдельный момент времени эффективное общение возможно только между двумя индивидами, независимо от количества членов группы, решающих совместные задачи. Если в момент общения двух лиц внедряется третий – возникает помеха, которая затрудняет эффективный обмен информацией. В каждый отдельный момент времени информация может быть передана многим лицам, точнее теоретически неограниченному числу людей, но что может произойти, если одновременно с передачей будет осуществляться и прием информации? Это оказывается невозможным даже при одновременном приеме и передаче информации между двумя индивидами. Тривиальным является тот факт, что для эффективного общения в каждый отдельный момент времени один должен говорить, а другой – слушать.

Четвертым специфическим значением временного фактора является то, что он служит своеобразным латентным периодом организации группы. Есть типы совместных задач, которые известным образом определяют способ-

ность группы оптимально организовать взаимодействие своих членов. Например при работе группы на приборе типа «гомеостат» с системой условного взаимодействия (методика «слепой – безногий») время совместной деятельности не ограничено, но группа не всегда справляется с задачей. Отсутствие обратной связи о характере собственных действий настолько усложняет задачу, что если она не решается в течение 3 – 5 минут, группа практически заходит в тупик. Следовательно, время совместной работы, особенно на начальных этапах, имеет существенное значение в определении функций групповых действий. Поэтому если в условиях отсутствия обратной связи или при минимальном ее значении, задача является фактически эвристической и может быть либо решена сразу, либо приведет к выработке ложного стереотипа действий.

Пятое значение временного фактора заключается в лимитировании времени совместной работы. В соответствии с этим можно выделить два класса взаимосвязанных задач, имеющих различную временную организацию.

### **2.3. Основные методы диагностики межличностных отношений и регуляции совместной деятельности в группе**

К основному методу диагностики межличностных отношений обычно относят социометрию. Термин «социометрия» образован из двух латинских корней – *socius* – товарищ, соучастник, компаньон и *metrum* – измерение. Основоположником социометрии является американский психиатр и социальный психолог Дж. Морено<sup>35</sup>. Социометрия получила распространение в зарубежной социологии и психологии в 30-е годы, после появления книги Дж. Морено «Кто выживет?». Он считал, что совокупность межличностных отношений в группе составляет ту первичную социально-психологическую структуру, сущность которой во многом определяет не только целостные характеристики группы, но и душевное состояние человека.

В соответствии с теоретической концепцией Дж. Морено, в обществе можно выделить две структуры: макроструктуру – своеобразное «пространственное» размещение людей в различных процессах их жизнедеятельности, и микроструктуру отношения, складывающиеся у человека с его непосредственным окружением, то есть межличностные отношения. Микроструктура и макроструктура должны находиться в гармонии, то есть люди должны быть

---

<sup>35</sup> Морено (Moreno) Джекоб Леви (1892–1974) – американский социолог, социальный психолог, психиатр, психотерапевт. Создатель социометрии, психодрамы, групповой психотерапии. Образование по философии и медицине получил в Венском ун-те (д-р медицины, 1917)

так «расставлены» в процессах их жизнедеятельности, чтобы их непосредственное и опосредованное окружение были всегда приемлемы для них. Для этого необходимо осуществить не социальную, а социометрическую революцию, то есть произвести такое изменение макро- и микроструктур, которое приведет к их идеальному соответствию в масштабе всего общества<sup>36</sup>. Спорность этой концепции принесла ей гораздо больше критиков, чем сторонников. В отечественной психологии она сразу же была подвергнута резкой критике, а за рубежом об этой концепции уже мало кто вспоминает. Однако методика, разработанная в рамках этой концепции, оказалась весьма популярной и давно живет самостоятельной жизнью.

Как и всякий метод, социометрия имеет свои преимущества и недостатки. К явным преимуществам относятся следующие:

- социометрия заполнила вакуум, появившийся в результате отсутствия других методов, позволяющих изучать взаимоотношения;
- социометрия давала результаты в форме количественных индексов в сфере, считавшейся традиционно не формализуемой;
- социометрический опрос относительно прост как в проведении, так и в анализе результатов.

К недостаткам метода социометрии относят следующие:

- специфичность и ситуативность выявляемой картины (фиксация преимущественно эмоциональных отношений, выражающихся в симпатиях и антипатиях; не выявляются истинные мотивы выборов и др.);
- возможность намеренного искажения результатов в условиях не анонимного теста;
- ограниченность возможностей, в частности, в силу динамичности отношений, которую трудно уловить.

Что же позволяет выявить социометрический опрос? Во-первых, социометрия позволяет определить состояние взаимоотношений в организации и на этой основе выявить ее неформальную структуру (микрогруппы, неформальных лидеров, социометрический статус каждого сотрудника, его потребность в общении и психологическую совместимость с другими и др.) Во-вторых, социометрия позволяет оценить авторитет руководителей разного уровня, выявить их место в неофициальной структуре организации. В-третьих, социометрический опрос позволяет определить уровень групповой сплоченности и разобщенности как различных подразделений организации, так и организации в целом. В-четвертых, социометрия позволяет выполнить психотерапевтическую функцию. Участие в социометрическом опросе побуждает испытуемых к

---

<sup>36</sup> Морено Социометрия. Экспериментальный метод и наука об обществе. М., 1958

последующему анализу своих отношений с другими сотрудниками и нередко стимулирует корректирование собственного поведения.

Порядок проведения социометрического опроса. Сущность социометрии сводится к выявлению системы «симпатий» и «антипатий» между сотрудниками, то есть к выявлению системы эмоциональных отношений в организации. Это выявление достигается путем осуществления каждым участником опроса определенных выборов из всего состава какого-либо подразделения организации по заданному критерию. Все данные о таких выборах заносятся в особую таблицу – социоматрицу и представляются в виде особой диаграммы (социограммы). После этого рассчитываются различного рода социометрические индексы, как индивидуальные, так и групповые.

Проведение социометрического опроса предваряется определенной подготовительной работой. Необходимо определить критерии (основания) выбора и количество выборов. Критериями (основаниями) выбора в социометрии являются вопросы о желании человека совместно с кем-либо участвовать в определенной деятельности. Их формой являются вопросы типа: «С кем бы ты хотел...?», на которые отвечает каждый. Они могут быть отнесены к любой сфере человеческих взаимоотношений. Критерии могут быть:

- положительными («С кем бы вы хотели вместе провести выходной?»);
- отрицательными («Если бы у вас была возможность, кого из сотрудников вашего отдела вы перевели бы в другой отдел?»);
- дихотомическими, которые ориентированы на предпочтение и на отрицание одновременно («В случае реорганизации учреждения, с кем из сослуживцев вы хотели бы попасть в один отдел, а с кем бы не хотели?»).

Для того чтобы правильно подобрать критерии, а следовательно, грамотно провести исследование, необходимо соблюдать ряд следующих требований.

- 1) Предлагаемые критерии должны интересовать весь коллектив. Явно неудачным для группы, не связанной с практическим использованием языков программирования, будет следующий критерий: «С кем бы ты хотел вместе постигать язык программирования C++?».
- 2) Критерий должен отражать взаимоотношения между сотрудниками и давать возможность выбора сослуживца. Критерий типа: «Есть ли жизнь на Марсе?» – тоже не подходит.
- 3) Критерий должен описывать конкретную и реальную ситуацию для выбора сослуживца.
- 4) Количество критериев зависит от того, насколько давно члены группы знают друг друга (чем длительнее контакт, тем больше критериев может быть использовано), но оно не должно превышать 5–7.

При проведении социометрии используют как минимум три критерия, охватывающих основные сферы деятельности сотрудника: служебно-функциональную, морально-нравственную и внеслужебную (досуговую). Исходя из этого, различают сильные и слабые критерии. Сильные затрагивают наиболее важную для человека сферу деятельности, где требуется длительное и тесное общение.

Социометрическая процедура может проводиться в двух формах: непараметрической и параметрической. Непараметрическая форма социометрии состоит в том, что отвечающий выбирает в соответствии с заданным критерием столько лиц, сколько он считает нужным (то есть отсутствуют всякие ограничения на выбор). Такая форма позволяет выявить так называемую эмоциональную экспансивность каждого эмоциональную составляющую взаимоотношений всех членов коллектива. Кроме того, она позволяет сделать срез многообразия межличностных связей в организации.

Однако при большом количестве сотрудников в обследуемом подразделении межличностных связей при использовании этой формы выявляется так много, что процесс их определения занимает много времени и без применения электронно-вычислительной техники становится практически невозможным. При использовании непараметрической процедуры социометрии существует большая вероятность получения случайного выбора (многие сотрудники в данном случае пишут: «Выбираю всех»(?)).

Параметрическая форма социометрии состоит в том, что испытуемым предлагают выбирать строго фиксированное число из всех членов коллектива. Какое же это число? Одни исследователи считают, что трех выборов достаточно независимо от числа членов группы. Другие утверждают, что количество выборов находится в зависимости от количества членов группы и равняется числу, полученному в результате деления количества членов группы на 5.

При параметрической форме социометрии повышается надежность данных и облегчается статистическая обработка; повышается внимание, ответственность и заинтересованность отвечающего, лимит выборов значительно снижает вероятность случайных ответов. Кроме того, эта форма позволяет стандартизировать условия выборов в подразделениях и отделах с различной численностью членов группы в одной выборке. Это, в свою очередь, позволяет сопоставлять результаты социометрии, проведенной в различных подразделениях.

После необходимых подготовительных мероприятий исследователь может приступить к процедуре сбора информации. Важно, чтобы были соблюдены необходимые условия. Во-первых, участвующие в опросе должны иметь определенный опыт совместной деятельности не менее трех-четырех



месяцев. Во-вторых, численность отдела (подразделения), где проводится социометрический опрос, не должна превышать 25-30 человек. Наконец, в-третьих, социометрический опрос проводится как естественное мероприятие, которое должно восприниматься испытуемыми не как эксперимент над ними, а как практически необходимое дело, имеющее серьезное значение для их дальнейшего общения и совместной деятельности.

Проведение опроса начинается со вступительного слова исследователя, в котором он кратко и корректно, в доступной форме должен изложить задачу опроса, указать его важность и необходимость, раскрыть порядок проведения исследования и уверить испытуемых в полном сохранении тайны их ответов.

После вступительного слова всем испытуемым:

- доводится единый пронумерованный по фамильный список исследуемого подразделения. Списки могут быть подготовлены заблаговременно, чтобы затем их раздать всем присутствующим (или хотя бы по одному списку на один стол). Если нет условий или времени для подготовки списка, то его можно продиктовать;
- доводятся критерии и разъясняется, каким образом они должны сделать выборы по каждому из критериев, то есть параметрическая или непараметрическая форма выборов;
- выдаются либо готовые бланки социометрической карточки, либо чистые листы бумаги. В верхнем левом углу испытуемый ставит тот номер, под которым записана его фамилия в общем списке. Затем он фиксирует на листе те выборы, которые он делает по каждому вопросу (критерию). Заполняя карточку, он записывает не фамилии своих сослуживцев, а номера, под которыми их фамилии стоят в общем списке. В конце работы исследователь должен получить от каждого участвующего заполненную социометрическую карточку.

Заполнение социометрической карточки – дело добровольное и сугубо личное. В этом процессе нет места нажиму и давлению. Иногда некоторые испытуемые уклоняются от ответов, особенно там, где требуется сделать отрицательные выборы. В этих случаях необходимо тактично убедить человека в необходимости ответить на все вопросы. Однако если даже после этого отдельные испытуемые отказались от участия в опросе, то драматизировать не стоит, так как это – вполне нормальное явление. Более того, отказ от участия в опросе – это тоже своего рода информация о взаимоотношениях данного сослуживца с окружающими.

После того как информация собрана, исследователь приступает к ее обработке, которая включает:

- заполнение социоматрицы;
- построение социограммы;
- расчет социометрических индексов.

После этой процедуры исследователь делает выводы и рекомендации по оптимизации взаимоотношений в подразделении.

Заполнение социоматриц. Социоматрица представляет собой таблицу связей, отражающих все выборы в коллективе. В нее заносится информация, полученная от участвующих в опросе.

Для отражения всех выборов по какому-либо критерию заполняют социоматрицу. В горизонтальных строках, по числу членов коллектива, указываются те, кто выбирает, а в вертикальных столбцах – те, кого они выбирают. Положительные выборы обозначаются знаком «+», отрицательные – знаком «-». Взаимные положительные выборы обводятся кружком, отрицательные – треугольником. По каждому критерию заполняются отдельные социоматрицы, которые потом сводятся в общую социоматрицу. После заполнения таблицы подсчитывается:

- общее количество выборов, полученное каждым сотрудником;
- количество положительных и отрицательных выборов, полученное каждым сотрудником;
- количество положительных и отрицательных взаимных выборов.

Заполненные социоматрицы позволяют определить:

- неофициальных лидеров в организации (те испытуемые, которые получили наибольшее количество положительных выборов);
- тех, кто отвергается коллективом организации (те испытуемые, которые получили наибольшее количество отрицательных выборов);
- тех, кто не участвует в жизни организации (те испытуемые, которые не получили ни положительных, ни отрицательных выборов);
- место, которое занимают руководители различного уровня в неофициальной структуре подразделения, уровень их авторитетности.

Работая с социоматрицей, исследователь должен зафиксировать также взаимные отрицательные выборы, указывающие на имеющиеся противоречия между сотрудниками. Если взаимное отрицание двух работников проходит по всем критериям, то это говорит о наличии серьезного конфликта между ними, причем он может внешне и не проявляться. В практике проведения социометрии встречаются такие случаи, когда один из сотрудников имеет несколько взаимных отрицаний с другими, что свидетельствует о том, что он наиболее конфликтный член коллектива.

Для наглядного изображения результатов социометрии используется социограмма. Она может быть в нескольких вариантах. Первый вариант – индивидуальная социограмма. В этом случае выбирается тот сотрудник, который представляет наибольший интерес, и строится социограмма в системе всех его связей, выявленных в ходе опроса. Второй вариант – простая групповая социограмма. Она представляет собой произвольное по форме плоскостное изображение, на котором просматриваются все связи и количество выборов между сотрудниками. Третий вариант – системная групповая социограмма. Это наиболее сложный вариант, поэтому на разъяснении его сути остановимся подробнее.

В системной групповой социограмме на основе данных социоматрицы графически показываются межличностные отношения в подразделении. На основе полученных ответов все испытуемые делятся на пять групп:

- «звезды» (сотрудники, имеющие наибольшее количество положительных выборов, как правило шесть и более). Таких обычно насчитывается не более 3-4 человек (все расчеты для групп, насчитывающих до 30 человек);
- «принятые» или «предпочитаемые» (сотрудники, имеющие 3–5 положительных выборов). Таких насчитывается не более 10-12 человек;
- «пренебрегаемые» (сотрудники, имеющие 1-2 положительных выбора). Таких также насчитывается 10- 12 человек;
- «изолированные» (сотрудники, лишенные выборов). Таких может быть до 5 человек.
- «отверженные» (сотрудники, имеющие наибольшее количество отрицательных выборов или преобладание отрицательных выборов над положительными). Естественно, что о названии этих групп знает только исследователь, а сами названия носят скорее условный, чем реальный характер и выбраны лишь для большей наглядности в интерпретации полученных результатов.

Социограмма имеет форму пяти уменьшающихся концентрических окружностей, в которые и помещаются все сотрудники в соответствии с полученными выборами. В центральном малом круге – сотрудники первой группы, между первой и второй окружностями – сотрудники второй группы и т.д. Первый и второй круги считаются зонами благополучного положения, а третий, четвертый и пятый – зоной неблагоприятного положения.

На основании социоматрицы рассчитываются социометрические персональные и групповые показатели. Сначала рассмотрим персональные показатели.

1. Индекс потребности в общении рассчитывается по формуле:

$$I_{по} = \frac{K^+ - K^-}{H - 1} \cdot 100\%$$

где  $K^+$  – количество сделанных испытуемым положительных выборов;  
 $K^-$  – количество сделанных испытуемым отрицательных выборов;  
 $H$  – число испытуемых.

2. Индекс социометрического статуса, который характеризует популярность и авторитетность данного сотрудника, рассчитывается по формуле:

$$I_{ст} = \frac{K^+ - K^-}{H - 1} \cdot 100\%$$

где  $K^+$  – количество полученных положительных выборов;  
 $K^-$  – количество полученных отрицательных выборов.  
 $H$  – число испытуемых.

Используя эти же показатели и их обозначения, можно определить индекс положительного статуса отдельного члена коллектива:

$$I_{ст+} = \frac{K^+}{H - 1} \cdot 100\%$$

индекс отрицательного статуса отдельного члена коллектива:

$$I_{ст-} = \frac{K^-}{H - 1} \cdot 100\%$$

3. Индекс психологической совместимости каждого испытуемого можно рассчитать по следующей формуле:

$$I_{см} = \frac{K^{++} + K^{--}}{H - 1} \cdot 100\%$$

где  $K^{++}$  – количество взаимных положительных выборов у данного испытуемого;

$K^{--}$  – соответственно количество взаимных отрицательных выборов

4. Индекс эмоциональной экспансивности. Он характеризует то, как сотрудник относится к окружающим его членам коллектива, сколь активен он в своих выборах. Он рассчитывается по формуле:

$$I_{э} = \frac{K}{H - 1} \cdot 100\%$$

где  $K$  – количество положительных и отрицательных выборов, отданных этому испытуемому.

Аналогично можно вывести индекс положительной и отрицательной экспансивности испытуемого, если в формулу поставить либо количество

положительных, либо количество отрицательных выборов, которые были отданы данному испытуемому. Для получения полной картины взаимоотношений в коллективы весьма полезны групповые показатели:

1. Индекс группового единства исследуемой организации:

$$I_{ge} = \frac{CK^{++}}{H \cdot (H - 1)} \cdot 100\%$$

где  $CK^{++}$  – сумма взаимных положительных выборов в группе.

2. Индекс групповой разобщенности исследуемой организации:

$$I_{gp} = \frac{CK^{--}}{H \cdot (H - 1)} \cdot 100\%$$

где  $CK^{--}$  – сумма взаимных отрицательных выборов в группе.

3. Индекс групповой сплоченности исследуемой организации можно рассчитать на основе индексов группового единства и разобщенности:

$$I_{gc} = I_{ge} - I_{gp}$$

4. Индекс благополучия взаимоотношений рассчитывается по формуле:

$$I_{бв} = \frac{\text{сумма сотрудников, оказавшихся в 1 и 2 гр.}}{\text{сумма сотрудников, оказавшихся в 3, 4 и 5 гр.}}$$

Если индекс больше 1, то уровень благополучия взаимоотношений считается высоким, если равен 1, то – средний, а если меньше 1, то уровень принято считать низким.

Таковы основные социометрические индексы. На основании их вырабатываются рекомендации по оптимизации межличностных взаимоотношений в организации. Однако важно всегда помнить о таком свойстве межличностных взаимоотношений, как динамичность, поэтому нельзя ограничиваться лишь единичным исследованием. Обычно с проведения первого опроса оно только начинается и продолжается затем постоянно через определенный промежуток времени (обычно через полгода).

Модификация социометрического метода, предложенная Я.Л. Коломинским, представляет собой графический способ обследования и прямо направлена на выявление реальных социометрических персональных статусов членов группы. Суть методической процедуры, состоит в том, что перед началом опроса испытуемым раздают бланки, на которых:

- начерчена четырехорбитная социограмма;
- размещены пофамильные списки обследуемого сообщества.

Экспериментатор знакомит участников эксперимента с инструкцией, согласно которой они должны найти на социограмме место для каждого чле-

на группы в зависимости от того, насколько ему симпатизируют его партнеры по общению и взаимодействию. При этом, по мнению отвечающего:

- если данный член группы «пользуется симпатией абсолютного большинства», то соответствующий его фамилии порядковый номер вписывается в центральный круг;
- если он «пользуется симпатией многих», то его порядковый номер в списке фиксируется на второй от центра орбите;
- если он «пользуется симпатией лишь некоторых» членов группы, то его номер размещается на третьей орбите;
- если он «не пользуется симпатией окружающих», то ему отводится место на четвертой, внешней, орбите социограммы.

Таким образом, каждый испытуемый должен оценить, кроме своего собственного, положение всех членов группы. После завершения выполнения экспериментального задания исследователь приступает к вычислению персонального социометрического статуса каждого участника эксперимента, используя при этом формулу:

$$C_{cm} = \frac{4n_1 + 3n_2 + 2n_3 + 1n_4}{N - 1}$$

где  $n$  – число членов группы, поместивших данного человека на соответствующую (первую, вторую, третью и четвертую) орбиту;

$N$  – число членов группы, участвовавших в эксперименте.

Другими словами, за каждый случай приписывания оцениваемого к первой орбите ему начисляется 4 балла, ко второй – 3 балла, к третьей – 2 балла, к четвертой – 1 балл. На основании полученного в ходе вычисления итогового результата можно с большой долей уверенности утверждать принадлежность каждого члена группы к одному из четырех внутригрупповых статусных слоев.

К первой, наиболее высокостатусной категории лиц могут быть отнесены члены группы с показателями 4 – 3,5 балла; ко второй – 3,5 – 2,5 балла; к третьей – 2,5 – 1,5 балла; к четвертой, самой низкостатусной, – от 1,5 до 1 балла.

Данная процедура, несмотря на похожесть на одну из вариаций обычной взаимооценки по принципу ранжирования, все же не выходит по своим основным параметрам за содержательные рамки социометрического метода. Одной из результативных методик, позволяющих диагностировать состояние межличностных отношений, является референтометрия. Референтометрия – методика, позволяющая выяснить степень значимости каждого члена группы для его товарищей по сообществу, выявить, с одной стороны, тех, на чье

мнение в данной общности ориентировано большинство ее членов, а с другой – чья позиция по тому или иному вопросу практически всем безразлична.

В отличие от социометрического опроса, референтометрия позволяет анализировать более глубокий слой межличностных отношений, опосредованные целями, задачами и содержанием групповой деятельности и межличностного общения, то есть явноценностными факторами.

В процедурном плане референтометрия, в отличие от социометрии, носит выраженный косвенный характер, то есть ни в коем случае недопустимо задавать испытуемому прямой вопрос о том, кто из членов группы для него наиболее значим, с чьим мнением и оценкой он склонен считаться в первую очередь. При прямой постановке вопроса было бы наивно рассчитывать на получение данных, адекватно раскрывающих реальное положение дел. Почему то во-первых, далеко не все и не всегда осознают характер межличностных отношений в группе, своего членства и своего собственного положения. Во-вторых, нередко, даже вполне осознавая значимость для себя того или иного партнера по общению, испытуемые не хотят признаваться кому бы то ни было, что они в личностном плане испытывают определенную зависимость от мнения, оценки, отношения какого-то конкретного человека.

Референтометрическая процедура предусматривает проведение двух экспериментальных этапов. На первом, предварительном, этапе осуществляется практически любая процедура, позволяющая:

- выявить мнение, отношение, позицию каждого члена группы по поводу того или иного события, явления, значимого для общности;
- или оценить, сравнить партнеров по взаимодействию. Так, если целью данного конкретного эксперимента является определение референтных лиц в группе, то на этом этапе могут быть использованы социометрический опрос или взаимооценивание членами группы друг друга.

В любом случае итогом первого экспериментального этапа является набор мнений и суждений всех без исключения членов группы по поводу какого-то значимого для них объекта оценивания.

На этом этапе экспериментатор может работать с группой в целом и придерживается двух основных требований:

- объект оценивания и сама процедура должны быть достаточно высоко значимыми для испытуемых;
- ни одному из испытуемых не должны быть известны ответы его товарищей по группе.

Второй этап, в ходе которого проводится собственно референтометрический опрос, может начинаться либо немного погодя, либо непосредственно вслед за завершением первого этапа.

Основная цель второго этапа – выявление тех лиц, позиция которых (то есть мнения и оценки, высказанные ими на предварительном этапе) в наибольшей степени интересует испытуемого, а следовательно, и является особенно значимой для него.

Второй этап может проводиться, как правило, в двух формах – в традиционной (индивидуальной) и в групповой. Традиционная процедура позволяет получить большой массив данных, но требует значительного запаса времени для многократного тиражирования индивидуального опроса. Групповая форма дает менее богатую информацию, но время на ее проведение значительно сокращается.

При проведении традиционной процедуры референтометрии алгоритм действий исследователя может быть следующим. Во-первых, исследователь выясняет у каждого испытуемого в отдельности, согласен ли он, чтобы заполненный им на предыдущем этапе бланк был показан тем членам группы, которые этим заинтересуются. Факт согласия или несогласия с такой перспективой фиксируется исследователем в своих записях. Во-вторых, до сведения испытуемого доводится, что большинство его товарищей не возражают против того, чтобы с их опросными листами ознакомились остальные члены группы. В-третьих, испытуемому предлагается назвать тех, с чьими опросными листами ему хотелось бы ознакомиться. С тем чтобы максимально повысить избирательность такого выбора, испытуемого сначала предупреждают, что он получит возможность «заглянуть» только в один бланк. После того как испытуемый называет фамилию его хозяина, исследователь, сославшись на то, что последний может не согласиться обнародовать свои ответы, предлагает назвать другого члена группы, чей экспериментальный бланк хотел бы увидеть испытуемый. Когда осуществляется этот, второй, выбор, в качестве «исключения» опрашиваемому разрешается назвать еще одного человека, ответы которого на предварительном этапе представляют интерес для испытуемого. Как показал специальные исследования, количество таких выборов не должно превышать трех, т.к. в противном случае резко снижается избирательность демонстрируемых межиндивидуальных предпочтений.

Порядок действий исследователя при проведении групповой формы референтометрии, то есть когда он работает со всей группой одновременно, может быть следующим (например, если на первом этапе была проведена социометрическая процедура).

Во-первых, исследователь просит каждого испытуемого на оборотной стороне своей заполненной социометрической карточки поставить либо знак



«+», либо знак «-» в зависимости от того, согласен он или не согласен обозначать свои ответы.

Во-вторых, как это делается и при индивидуальной форме опроса, исследователь предоставляет возможность каждому члену группы последовательно обозначить не более трех своих товарищей, чьи бланки его интересуют больше всего. В отличие от индивидуальной формы, эти фамилии фиксирует не экспериментатор, а сам испытуемый, записывая их в столбик на оборотной стороне своей социометрической карточки.

При обработке материала, полученного в результате референтометрии, анализу подвергаются данные только второго этапа. Все референтометрические выборы фиксируются в специальной референтоматрице, которая по принципам построения не отличается от социоматрицы. Кроме матричной формы компоновки материала может быть использована и референтограмма (по аналогии с социограммой), которая наглядно демонстрирует степень взаимности референтометрических предпочтений и факт наличия или отсутствия сколь-нибудь четко очерченных подгрупп в обследуемой общности. Таковы основные методы изучения состояния взаимоотношений в организации. Умелое их использование позволяет руководителю управлять процессами групповой динамики, выявить неформальную структуру организации, эту «невидимую часть айсберга».

## **ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ АВТОРИТЕТНОСТИ В СОВМЕСТНОЙ И ГРУППОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ЛИДЕРСТВО И РУКОВОДСТВО**

### **3.1. Теоретические основы и роль авторитетности в совместной и групповой деятельности**

Одной из наиболее изученных вопросов в сфере руководства и лидерства является проблема стиля управления. Под стилем управления понимается устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя, создающая своеобразный почерк управленческого поведения. Рубеж XIX и XX веков был ознаменован бурным развитием производства. Пристальное внимание к руководителям разного уровня на производстве – к менеджерам, уделяют не только производственники-практики, но и представители различных направлений науки о человеке. Стимулирующим фактором явилось выявление следующей закономерности: производительность труда во многом объясняется теми конкретными формами и методами управления, которые исповедуют различные руководители. Все это заставило психологов пристальнее взглянуть на всю систему управления и на место в ней руководителей различных рангов.

Наиболее плодотворно в этом направлении работал известный немецкий психолог К. Левин<sup>37</sup>. Основные усилия он и психологи его школы сосредоточили на исследованиях социально-психологических явлений групповой жизни. Важное место в этих исследованиях занимала проблема роли и значения руководителя в различных групповых процессах.

Объектом изучения К. Левина были группы детей-подростков (мальчиков 11–12 лет), которые под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. В соответствии с логикой экспериментов, они были разделены на три группы.

Во главе каждой группы стоял взрослый, демонстрировавший разные стили руководства, для простоты названные «авторитарным», «демократическим» и «попустительским» (последний иногда переводится как «анархический», что совсем неточно, хотя и «попустительский» достаточно вольный перевод термина, предложенного Левиным).

Название трех стилей связано с личной биографией и позицией Левина. Эксперименты были осуществлены им после эмиграции из фашистской Гер-

---

<sup>37</sup> Левин (Lewin) Курт Левин (Lewin) Курт (9.09.1890 12.02.1947) немецко-американский психолог. Начал свою деятельность в рамках гештальтпсихологической школы, где создал ряд методических ситуаций для экспериментального исследования мотивационно-потребностной и волевой сферы человека

мании в США, во время начавшейся второй мировой войны. Демонстрируя свою антифашистскую позицию, Левин употребил термины «авторитарный» и «демократический» как имеющие определенный политический смысл. Однако это были своего рода метафоры, и наивно было бы думать, что в чисто психологических экспериментах отыскивались черты авторитаризма или демократизма в том их значении, которое они имеют в политической жизни.

Основываясь на выводах и закономерностях, выявленных в ходе экспериментов, Левин дал характеристику каждого из этих классических стилей управления: авторитарного, демократического и попустительского. В литературе встречаются различные их названия: авторитарный называют директивным, попустительский – анархичным, нейтральным, формальным, разрешительным, либеральным. При раскрытии содержания каждого из этих стилей мы будем использовать следующие понятия: «авторитарный», «демократический» и «либеральный».

К каким же выводам пришел К. Левин на основе своих экспериментов? Он и его сотрудники установили, что для той конкретной ситуации наиболее целесообразным стилем руководства является демократический. Во-первых, этот стиль создает более благоприятную атмосферу и способствует более активному включению членов группы в совместную деятельность. Во-вторых, при этом стиле руководства группа отличается наивысшей удовлетворенностью, стремлением к творчеству. Наконец, в-третьих, этот стиль обеспечивает установление наиболее благоприятных взаимоотношений между руководителем и группой.

При авторитарном стиле руководства группа выполняла больший объем работы, чем при демократическом стиле, но имела более низкую мотивацию, оригинальность действий и дружелюбие. В таких группах отсутствовало групповое мышление, проявлялось больше агрессивности. Она демонстрировалась как по отношению к руководителю, так и по отношению к другим участникам группы. Наблюдались признаки большей подавленности и тревоги, зависимость и покорного поведения.

В сравнении с демократическим стилем руководства, при либеральном стиле объем работы уменьшался, ее качество снижалось, проявлялось больше игры, и в опросах фиксировалось предпочтение демократического лидера. На основании исследования К.Левин дал примерную характеристику каждого стиля и целесообразности его использования.

1. Авторитарный стиль. Решение принимает руководитель единолично. Он действует по отношению к подчиненным властно, жестко закрепляет роли участников, осуществляет детальный контроль, сосредоточивает в своих руках все основные функции управления.

Этот стиль наиболее эффективен в хорошо упорядоченных (структурированных) ситуациях, когда деятельность подчиненных носит алгоритмизуемый характер (по заданной системе правил). Ориентирован на решение алгоритмизуемых задач.

2. Демократический стиль. Решения принимаются руководителем совместно с подчиненными. При таком стиле лидер стремится управлять группой совместно с подчиненными, предоставляя им свободу действий, организуя обсуждение своих решений, поддерживая инициативу.

Этот стиль наиболее эффективен в слабо структурированных ситуациях и ориентирован на межличностные отношения, решение творческих задач.

3. Либеральный стиль. Решения навязываются подчиненными руководителю. Он практически устраняется от активного управления группой, ведет себя, как рядовой участник, предоставляет участникам группы полную свободу. Участники группы ведут себя в соответствии со своими желаниями, их активность носит спонтанный характер. Этот стиль наиболее эффективен в ситуациях поиска наиболее продуктивных направлений групповой деятельности.

Впоследствии было предпринято много попыток дать психологическую характеристику трех стилей управления. Главным результатом их являлось уточнение и конкретизация как минимум двух сторон: содержания решений, предлагаемых лидером группе, и техник (приемов, способов) осуществления этих решений. В самом общем виде психологический рисунок обозначенных трех стилей представлен в таблице (см. в таблице 5)

Таблица 5

Сравнительная характеристика стилей управления

Формальная сторона	Содержательная сторона
<b>Авторитарный стиль</b>	
Деловые, краткие распоряжения. Запреты без снисхождения, с угрозой	Дела группе планируются заранее (во всем объеме). Определяются лишь непосредственные цели, дальние – неизвестны.
Четкий язык, неприветливый тон. Похвала и порицание субъективны. Эмоции не принимаются в расчет. Позиция лидера – вне группы.	Голос руководителя – решающий.
<b>Демократический стиль</b>	
Распоряжения и запреты – с советами.	Мероприятия планируются не заранее, а в группе.
Позиция лидера – внутри группы.	За реализацию предложений отвечают все. Все разделы работы не только предлагаются, но и собираются.
<b>Либеральный стиль</b>	
Тон – конвенциальный.	Дела в группе идут сами собой.
Отсутствие похвалы, порицаний.	Лидер не дает указаний.
Никакого сотрудничества. Позиция лидера – незаметно в стороне от группы.	Разделы работы складываются из отдельных интервалов или исходят от нового лидера

Вместе с тем ни эта таблица, ни какая-либо другая не может охватить все стороны и все проявления стиля управления, т.к. очевидна предельная категоричность ряда формулировок и попытка подвести всех к однозначному принятию только лишь демократического стиля управления. Все это усложняет процесс определения наиболее оптимальных черт каждого стиля управления и не всегда служит ориентиром при характеристике стиля управления конкретных руководителей.

Таким образом, стиль управления – это относительно устойчивая система способов, методов и форм воздействия руководителя на подчиненных в соответствии с целями совместной деятельности. Это субъективно-личностная характеристика деятельности того или иного руководителя, своеобразный психологический почерк работы с подчиненными. Один из вариантов группировки основных параметров трех стилей управления приведен в таблиц (см. таблицу 6)

Таблица 6

Основные параметры стилей управления

Параметры стилей управления	Виды стилей управления		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
1. Принятие решения и определение задач	Лично руководителем	С учетом предложений подчиненных	Одобрение и согласие с мнением подчиненных
2. Способ доведения решения	Приказ, категоричное требование	Совет, рекомендация, намек	Просьба, упрашивание
3. Степень регламентации действия подчиненных	Высокая	Оптимальная	Низкая(максимальная свобода подчиненных)
4. Характер общения руководителя с подчиненными	Короткое, деловое, сухое	Более продолжительное, не только деловое, но и личностное	Может не вступать в общение, если подчиненные не обращаются к нему
5. Характер регуляции поведения и деятельности подчиненных	Делает упор на взыскания	Делает упор на поощрения	Воздерживается от регуляции поведения и деятельности подчиненных
6. Мнение руководителя о подчиненных	Категоричность, разделение на плохих и хороших, перевода из одной категории в другую практически не делает	Считает всех подчиненных изначально хорошими, гибкость в изменении оценок	Оценок подчиненным практически не дает
7. Отношение руководителя к инициативе подчиненных	Недоверчивое, негативное	Поощрение проявления инициативы	Переоценка возможностей инициативы подчиненных
8. Показатели деятельности организации	Повышенный	Средний	Отсутствует

Каждому конкретному руководителю не может быть присущ только какой-либо один стиль. В зависимости от складывающейся конкретной ситуации чаще всего наблюдается сочетание черт различных стилей с доминированием какого-то одного. Какой-то из трех стилей находит свое реальное воплощение в индивидуальном стиле управления. Индивидуальный стиль выражается в практическом применении руководителем современных принципов управления, основных положений теорий управления, использовании стандартов по управлению. Новые задачи, вставшие перед руководителями, вызвали необходимость серьезного совершенствования стиля управления. Методы и формы, которые используются для выработки и реализации принятых решений, отличаются большим разнообразием. Даже в двух совершенно однородных организациях нередко наблюдаются столь непохожие стили управления. Ведь у каждого руководителя свое представление об управлении, власти и стиле работы с подчиненными.

Выделим ряд важных замечаний в связи с этим:

- в чистом виде изложенные стили руководства встречаются крайне редко. Как правило, наблюдается совмещение различных стилей, но преобладают все же признаки какого-то одного стиля;
- среди изложенных стилей управления нет универсального, годного на все случаи жизни, нет плохого или хорошего. Все стили обладают определенными преимуществами и порождают свои проблемы;
- эффективность руководства зависит в первую очередь от гибкости в использовании положительных сторон того или иного стиля и умения нейтрализовать его слабые стороны.

Таким образом, речь может идти лишь об адекватном или неадекватном конкретной ситуации, конкретным условиям, конкретным потребностям использовании того или иного стиля управления. Например, в экстремальных условиях жизненно необходим авторитарный стиль руководства. В условиях же повседневной жизнедеятельности, когда имеется дружный и подготовленный коллектив, удачен демократический стиль руководства. Условия творческого поиска диктует целесообразность использования элементов либерального стиля.

Выбор руководителем того или иного стиля руководства определяется рядом объективных и субъективных факторов. Объективные факторы:

- тип организации (производственная, снабженческо-сбытовая, научная и др.);
- специфика основной деятельности организации (производственная, снабженческо-сбытовая, учебная, научная и др.);
- специфика решаемых задач (простые и сложные; новые и привычные; очередные и срочные; стандартные и нестандартные; текущие и внезапные и др.);

- условия выполнения задач (благоприятные, неблагоприятные, экстремальные и др.);
- способы и средства деятельности организации (индивидуальные, групповые и др.);
- уровень развития организации;
- стиль руководства, формы и методы работы вышестоящего руководителя;
- ступень управленческой иерархии, на которой находится руководитель (исследования психологов показывают, что чем выше эта ступень, тем больше руководитель склонен к авторитарным действиям, но и тем более сложные и завуалированные формы приобретает эта авторитарность);
- совпадение стиля руководства руководителя с теми ожиданиями, которые выказывают подчиненные (психологи установили, что в группах с высоким уровнем развития и образования ее членов преобладают ожидания демократичных действий со стороны руководителя. И наоборот, в группах с низким уровнем развития ее членов преобладают ожидания более жестких и конкретных действий руководителя. Ожидание авторитарного управления происходит также в экстремальной ситуации).

Субъективные факторы:

- индивидуально-психические особенности личности руководителя (характер, темперамент, способности, волевые качества и др.);
- наличие у руководителя авторитета. (авторитетный руководитель, как правило, более демократичен, потому что авторитет является той силой, которая воздействует на подчиненных кроме прямого управленческого воздействия. И наоборот, отсутствие авторитета руководитель пытается компенсировать жесткими, директивными действиями);
- уровень общей и управленческой культуры, образования (в частности, знание основ теории управления);
- имеющийся общий и управленческий опыт.

Таким образом, факторов, влияющих на выбор стиля управления организацией, много и все они тесно взаимосвязаны, дополняют друг друга, а иногда и вступают в противоречия между собой. Вот почему нет единого правила, позволяющего руководителю определить, как следует вести себя в той или иной ситуации. Все зависит от того, насколько профессионально и психологически образован и подготовлен руководитель. Высокий уровень профессиональной и компетентности поможет ему правильно определить, когда, где и как он должен действовать.

### **3.2. Формирование отношений авторитетности и ориентация руководителя и лидера в соответствии целевым назначением группы (организации)**

Ориентация руководителя и лидера, соответствующая целевому назначению групп и организаций, способствует их эффективному функционированию. Познавательные, эмоционально-коммуникативные, практические способности руководителей, их соответствие целевому назначению групп и организаций также во многом определяют эффективность их работы. Здесь на уровне руководства можно говорить о соотношении целей и средств, которые, в свою очередь, должны быть согласованы с функциональным назначением групп и организаций. На уровне состава групп и организаций преобладание ориентации и возможностей, соответствующих целевому назначению межличностных отношений групп и организаций, в целом определяет их эффективность.

Существенным замечанием к этой схеме классификации уровней функционального назначения, руководства, состава групп и организаций является то, что при реальном их существовании пропорция компонентов (когнитивного, эмоционально-коммуникативного, практического) может быть весьма разнообразна. Важно только преобладание соответствующих ориентации в отношениях на уровне руководства и состава групп.

На уровне отмеченных руководства и состава можно предложить следующую условную пропорцию ориентации. Так, в учебных и научно-исследовательских группах руководство и состав в большей мере должны быть ориентированы на познавательные цели и отношения, меньше на эмоционально-коммуникативные и практические. В производственных группах пропорция трех типов ориентации должна быть обратной. Кроме того, необходимо учитывать компенсаторные возможности, которые возникают за счет либо руководства, либо состава групп и организаций.

Трехкомпонентная концепция позволяет типизировать не только организацию и группу, но и их лидера, руководителя. Так, уже в самой социометрической методике заложено выявление трех типов популярности-влиятельности индивидов – членов группы. Критерии социометрических выборов направлены на оценку интеллектуальных, эмоциональных, регулятивных (практических) качеств. Выбор «интересного человека» -члена группы предполагает оценку таких качеств личности, как степень осведомленности в различных вопросах, касающихся искусства, литературы, политики. Характерно, что зачастую к интересным людям относят тех, кто возможно менее глубоко разбирается в искусстве, но зато владеет новейшей актуальной информацией.



В целом в интеллектуальной сфере отношений и общения популярный и влиятельный лидер имеет относительное преимущество в знаниях (общей эрудиции), умении видеть и предлагать оптимальные решения возникающих познавательных задач.

Выбор эмоционального лидера определяется в основном способностью члена группы откликнуться на переживания других, понять эти переживания, найти время для сочувствующей беседы. Эмоциональный лидер, будучи оперативно включен в обыденную жизнь группы, не только чувствует состояние ее членов, но и пытается задавать группе определенный «эмоциональный тонус». Как правило, эмоциональные лидеры уверенно справляются с общественной работой в группе – это хорошие старосты и др.

В практической деятельности преимущество лидера выражается в умении проявлять большую настойчивость в достижении цели, быстрой и адекватной реакции в неясных, затруднительных ситуациях, смелости и уверенности в себе, умении личным примером зажечь товарищей, повести их за собой.

Регулятивный (поведенческий, практический) лидер возникает в ситуациях, требующих профессиональных и жизненных знаний, умений и навыков (это хорошие командиры стройотрядов, бригадиры, мастера, административные руководители).

Взаимодействие руководителя и коллектива складывается из влияния руководителя на коллектив и обратного воздействия коллектива на руководителя. В этом взаимодействии принято выделять три составляющих компонента, различное сочетание которых определяет стиль руководителя. Чаще всего выделяют такие компоненты стиля, как директивность, коллегиальность, пассивное невмешательство с тенденцией, переходящей к попустительству.

Исследование позволило выделить четыре типа лидеров: интеллектуального, эмоционально-коммуникативного, практического и универсального. Для сравнительного анализа использовалась группа «ведомых» или «аутсайдеров», которые во всех трех сферах проявляли наименьшую межличностную и общественно значимую активность.

Результаты проведенного исследования дают возможность дать основную характеристику лидеров (популярных и влиятельных членов студенческих групп). Интеллектуальные лидеры характеризуются<sup>38</sup>:

- меньшей ориентацией на мнения и оценки окружающих, т. е. обладают значительной самостоятельностью;
- высокой ориентацией на дело, результаты любой работы (это единственная категория студентов, у которых средние значения ориентации на дело больше, чем на лично значимые отношения);

---

<sup>38</sup> Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. – Киев, 1990.

«Портрет» эмоционально-коммуникативных лидеров характеризуется прежде всего наименьшей степенью стремления к доминированию над другими людьми. Эти лидеры отличаются<sup>39</sup>:

- очень высокой сензитивностью (чутко откликаются на настроения, чувства окружающих);
- повышенным вниманием к сфере лично значимых отношений других людей;
- чрезвычайно слабой ориентированностью на дело, результаты любой работы;
- низким мнением о себе (недооценка лидерами своего статуса напоминает реакцию классических социометрических «звезд»);

Практические лидеры характеризуются прежде всего высоким значением стремления к доминированию в отношениях с другими людьми. Практические лидеры слабо ориентированы на одобрение группы, самостоятельны в своем поведении. Это подтверждает представление о лидере как о человеке, активно выбирающем цели, задачи и стремящемся формировать их у членов группы. Именно такой лидер ведет за собой группу, ставит задачи совместной деятельности, формирует планы и программы этой деятельности, «создает» образцы поведения.

По определению И. П. Волкова, данный тип лидера характеризуется яркостью, самобытностью личности, что определяет его лидирующие позиции в группе. Сюда же можно добавить и значение высоких самооценок в отношении к себе. При этом обнаруживается парадоксальный факт низкой деловой направленности. Последнее можно отнести за счет большего стремления к регулированию отношений. Возможно, такая «либерализация» выступает одним из условий установления хороших взаимоотношений с товарищами по строительному отряду. Больше того, на фоне высокой самооценки, хорошего отношения к себе, независимости и доминирования – сильная ориентация на дело могла бы превратить этого лидера в «механизм», подчиняющий рядовых членов коллектива «достижению цели любой ценой».

Универсальные лидеры, которых группа считает умными (эрудированными, информативно-интересными), привлекательными (эмоционально-теплыми) и способными командирами, во многом похожи на практических лидеров. Несмотря на свою высокодоминантность, универсальные лидеры хорошо относятся и к другим людям, и к самим себе. Их характеризует личная оригинальность, самобытность. В идеале признаки универсального лидера должны характеризовать такое гармоничное сочетание различных свойств

---

<sup>39</sup> Обозов Н.Н. Психология межличностных отношений. – Киев, 1990.

личности, которое могло бы способствовать решению когнитивных, эмоционально-коммуникативных и практических задач.

На уровне лидерства (руководства) групп, организаций проблема управления сводится к оптимальному комплектованию органа самоуправления. Центральным органом призвано быть ядро, эффективно выполняющее все три психологические функции. Количественный состав ядра зависит как от задач, совместно решаемых группой, так и от функциональных и психологических способностей включенных в него лидеров-руководителей.

Более разнообразные, сложные задачи, большой по количеству членов состав групп требуют наличия не одного ядра, а нескольких. Последние должны находиться в определенной иерархической соподчиненности т.к. в реальной совместной деятельности групп, коллективов, организаций необходимо выделить такие более частные операции и действия, которые условно можно было бы отнести к одному из компонентов. И уже в дальнейшем сравнительный анализ эффективности деятельности групп, коллективов, организаций, наличие большего или меньшего числа элементов каждого из трех компонентов даст количественное выражение условий этой эффективности, который может быть не только экономическим (по параметрам продуктивности совместной деятельности), но и общественной (по параметрам коллективизма).

### **3.2. Выбор и планирование управленческих действий: организации и взаимодействие в целях принятия и реализации управленческих решений**

Вопросы принятия управленческих решений заключается в том, чтобы вооружить руководителей дополнительными знаниями: технологий принятия эффективных решений, организации их выполнения, риска, стандартных и нестандартных решений, закономерности учета человеческого фактора в процессе управления и обеспечения взаимодействия всех должностных лиц в интересах дела. На этой основе возможно решение ряда взаимосвязанных задач:

- сформировать представление о содержании понятия «деятельность руководителя» по принятию управленческого решения;
- дать знания о методах и технологиях прогнозирования возможностей принятия эффективных управленческих решений у будущих и действующих руководителей;
- развить умения планирования и организации обеспечения эффективной деятельности руководителей как субъектов психологической работы при разработке, принятии и реализации управленческих решений.

В свою очередь решение этих задач дает возможность понять:

- сущность сложившихся подходов к понятийно-категориальному аппарату психологии принятия управленческого решения;
- структуру и особенности деятельности руководителя при принятии управленческих решений; способы диагностики и прогнозирования возможностей претендентов на вакантные руководящие должности; основные стили принятия управленческих решений руководителями;
- особенности организации взаимодействия должностных лиц в интересах эффективной реализации принятых управленческих решений;
- специфику взаимодействия руководителя со своим заместителем, другими подчиненными ему лицами в целях достижения эффективного руководства;
- принципы планирования управленческой деятельности и способы ее реализации.

Усвоение курса принятия управленческих решений позволяет:

- управлять процессами принятия эффективных управленческих решений современными руководителями организаций и фирм;
- определить свое место и роль в системе психологического обеспечения процессов организации взаимодействия должностных лиц предприятия, подчиненных руководителю, в интересах эффективного выполнения принятого им управленческого решения;
- управлять коммуникацией в современной организации и вооружать руководителей знаниями и умениями эффективного общения с подчиненными, друг с другом и с клиентами;
- планировать деятельность по психологическому обеспечению эффективной управленческой деятельности современных руководителей;
- формировать у современных руководителей важнейшее психологическое качество склонности к оправданному риску при принятии управленческих решений.

Необходимость ввести категорию «принятие решения» появилась в процессе разработки различных наукоемких систем. Дальнейшая разработка этой проблемы на техническом и человеческом уровнях привело к мысли о том, что принятие решений есть неизбежный результат системной работы человека по выбору оптимального пути действий, когда из многих возможностей выбирается один, который позволяет организму или машине добиться наибольшей эффективности.

Системная работа по выбору оптимального пути действий - неотъемлемый атрибут деятельности руководителя любого уровня. В свою очередь выбор и планирование управленческих действий может быть пред-

ставлена моделями: рациональной, программированной и не программированной. Не программированные модели решения направлены на неструктурированные, то есть кризисные, проблемы и реализацию потенциальных возможностей системы.

Программированные модели управленческих решений относятся к структурированным, то есть рутинным или повторяющимся проблемам. Рациональная модель принятия решения предполагает всестороннее определение проблемы, поиск альтернатив, анализ данных и наличие определенных оценочных критериев. Это в полной мере относится к технологиям принятия управленческих решений. Технологии принятия решений – это совокупность взаимосвязанных методов, приемов, средств и процедур выработки и принятия управленческих решений. Технологии можно подразделить на следующие типы: рутинная, выборочная, адаптационная и инновационная.

Рутинная технология принятия решения – это процесс (алгоритм) заранее предписанных процедур принятия решения, при которых руководитель ведет себя в соответствии с этими предписаниями, идентифицируя ситуацию и беря на себя ответственность за начало определенных действий.

Выборочная технология отличается тем, что руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и делает выбор из определенного числа альтернатив, тех, которые наилучшим образом подходят к данной проблеме.

Адаптационная технология принятия решения представляет собой поиск руководителем нового решения известной проблемы при наличии набора проверенных возможностей и новых идей, которые могли существовать ранее, но в иной форме.

Инновационная технология – творческий подход к разрешению сложных проблем, для которых, казалось бы, нет приемлемых решений.

Для принятия инновационного (новаторского) решения необходима следующая последовательность действий:

- определение сущности проблемы, требующей совершенно нового подхода к ее решению; определение вариантов решения по-новому старых проблем или совершенно новых проблем;
- выдвижение и обсуждение критериев, по которым возможна оценка выдвигаемых альтернатив и проведение экспертной оценки для их ранжирования.

В сферу интересов специалистов различного профиля при рассмотрении явления принятия решения было включено не только само принятие решения, но и так называемая стадия «предрешения», которая формирует и предопределяет направленность самого решения. Фактически, принятие ре-

шения невозможно без этой стадии. На стадии «предрешения» учитывается целый комплекс условий (социальных, психологических, технических и др.), из которых выбирается наиболее адекватная деятельность.

Эффективное решение, как правило, связывается исследователями с достижением положительного результата. Положительный результат возможен при соблюдении ряда принципов принятия управленческих решений.

Принципы принятия решения – это система руководящих положений и правил, на основе которых осуществляются процедуры выработки и принятия управленческих решений. Среди них следует отметить следующие принципы: научности, субординации, правомочности, целесообразности, рациональности, конкретности, гибкости, консенсуса и ответственности.

Руководитель в своей деятельности опирается на положения научных концепций, теорий и закономерности управления, что в концентрированном виде выражается в содержании принципа научности в принятии решений. Требование соблюдения отношений подчиненности в соответствии с иерархией в организации в процессе принятия управленческих решений выражено в принципе субординации.

Принцип правомочности – это следование руководителя нормативно-правовым актам в рамках его компетенции, прав и ответственности. Коллегиальное рассмотрение всех предложенных альтернатив и полное согласие в процессе выбора лучшей из них составляют суть принципа консенсуса.

Принцип конкретности в принятии решений предполагает наличие такого свойства принимаемых решений, которое характеризует их адресность, направленность и взаимосвязь с теми или иными сторонами (функциями) управленческой деятельности, а также реальным временем и местом.

Принцип целесообразности в принятии решений состоит в том, что цели являются системообразующим фактором в управленческой деятельности, предполагающим четкое распределение приоритетов, ресурсов, реализующих курс стратегических действий организации (миссии).

В практике управленческой деятельности важное значение имеет принцип гибкости принимаемых решений, который предполагает учет руководителем возможностей проявления инициативы и творчества им самим и членами его команды в процессе выбора приемов и способов достижения целей.

В процессе выбора вариантов управленческого решения обычно руководствуются принципом рациональности. Выделяется эффективность управленческой деятельности и управленческого решения. Эффективность решений предполагает оценку принятых решений на основе результатов их выполнения путем сравнения с теми или иными критериальными показателями

(степенью достижения целей, трудозатратами, временем, ресурсами, ощущением удовлетворения и т.д.).

Эффективная управленческая деятельность заключается в том, что в ней не проявляются ошибки руководителя, особенно при изучении обстановки и принятии решения.

Эффективность управленческого решения является одной из основных характеристик принимаемых решений, которая определяется, с одной стороны, качеством решения, а с другой – принятием и эмоциональным согласием с ним исполнителей.

Ошибочное решение – это решение, которое трудно исправить или которое ведет к малоэффективному решению проблемы. Как элемент целостной управленческой деятельности ошибочное решение нарушает ее планомерное течение и приводит к нежелательному результату или срыву достижения поставленной задачи.

В процессе управленческой деятельности руководители часто совершают объективные и субъективные ошибки при принятии решений, преодоление которых связывают с необходимостью разработки и реализации программ их профессиональной и психологической подготовки.

Субъективные ошибки при принятии решений – это те ошибки, которые зависят от индивидуально-психологических особенностей руководителя, принимающего решения (например, шаблоны действий, недооценка рисков, стремление всегда быть правым, игнорирование реальных возможностей и т.д.).

Объективные ошибки при принятии решений – это ошибки, которые в большей мере зависят не от личностных особенностей руководителя, а от внешних факторов управленческой деятельности (например, дефицит или избыток информации, отсутствие необходимых ресурсов, сжатые сроки и т.д.).

Иногда выделяют ошибки несвоевременной постановки проблемы для принятия решения, ошибки конформизма и ошибки идентификации. Ошибка идентификации проблемы в принятии решения понимается как неправильно опознанная проблема или несистемное, фрагментарное отражение проблемной ситуации в процессе выработки и принятия решения. Предпосылками ошибки идентичности могут явиться низкий уровень интеллекта, недостаточный опыт, склонность к стереотипизации собственной деятельности или неадекватная управленческая концепция субъекта принятия решения.

Ошибка несвоевременной постановки проблемы для принятия решения вызывается запаздыванием или преждевременной постановкой проблемы для принятия решения (в ее основе лежат индивидуально-психологические осо-

бенности руководителя и отсутствие установки на своевременный контроль управленческой ситуации). Наконец, ошибка конформизма в принятии решения связана с предрасположенностью руководителя к принятию навязываемых ему решений или чрезмерной его импульсивностью, чем часто пользуются стремящиеся к влиянию на него люди.

Эффективность управленческой деятельности анализируется различными приемами и способами, которые основываются на разнообразных теоретических подходах.

Наиболее удачным подходом является системно-ситуативный анализ управленческой деятельности. Системно-ситуативный анализ управленческой деятельности (ССАУД) представляет собой исследование деятельности руководителя в различных ситуациях принятия управленческих решений. Процедурно ССАУД реализуется методом последовательной динамической оценки результатов деятельности с помощью применения специальных бланков.

В литературе можно встретить и понятие «эффективность руководства». Обычно под термином «эффективность руководства» понимают:

- результативность деятельности руководителя;
- отношение результатов деятельности к затратам на достижение результата;
- отношение результата к возможностям группы.

В случае понимания эффективности руководства как результата деятельности руководителя используются следующие критерии оценки: конечные производственно-экономические результаты работы группы; конечное состояние и свойства группы как производственной общности, т.е. объекта управления, и состояния и свойства руководителя, т.е. субъекта управления. Оценки могут быть: прямые по конечному результату, экспертные по работе руководителя и самооценки руководителя. Среди основных показателей оценок выделяют:

- производственно-экономические – процент выполнения планов, качество продукта, ритмичность работы, экономия сырья, энергии и т.п.
- социальные – текучесть кадров, уровень квалификации сотрудников, возможность повышения квалификации, условия труда, социальная активность и др.;
- социально-психологические – удовлетворенность трудом и коллективом, социально-психологический климат, сплоченность, уровень конфликтности и пр.



## ГЛАВА 4. АНАЛИЗ И СТРАТЕГИЯ ПОВЕДЕНИЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УПРАВЛЕНИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ ДЕЙСТВИЯМИ УЧАСТНИКОВ КОНФЛИКТА В ГРУППЕ

### 4.1. Определение, понятие, основные признаки и элементы структуры конфликта

В современной конфликтологической литературе существуют самые различные определения конфликта. Так, на Западе широко распространено понятие конфликта, сформулированное известным американским теоретиком Л. Коузером. Под ним он понимает борьбу за ценности и притязания на определенный статус, власть и ресурсы, в которой целями противника являются нейтрализация, нанесение ущерба или устранение соперника. Это определение раскрывает конфликт в большей степени с социологической точки зрения, ибо его сущностью, по мнению автора, выступает столкновение ценностей и интересов различных социальных групп<sup>40</sup>.

В отечественной литературе большинство определений конфликта носит также социологический характер. Их достоинство состоит в том, что авторы выделяют различные, необходимые признаки социального конфликта, представленного многообразными формами противоборства между индивидуумами и социальными общностями, направленными на достижение определенных интересов и целей.

Л.Г. Здравомыслов понимает конфликт как важнейшую сторону взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточку социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями.

Ю.Г. Запрудский понимает социальный конфликт как явное или скрытое состояние противоборства объективно расходящихся интересов, целей и тенденций развития социальных объектов, прямое и косвенное столкновение социальных сил на почве противодействия существующему общественному порядку, особая форма исторического движения к новому социальному единству<sup>41</sup>.

А.В. Дмитриев под социальным конфликтом обычно понимает тот вид противостояния, при котором стороны стремятся захватить территорию либо ресурсы, угрожают оппозиционным индивидам или группам, их собственности или культуре таким образом, что борьба принимает форму атаки или

<sup>40</sup> Коузер Л. Функции социального конфликта. – М.: Дело, 2006

<sup>41</sup> Запрудский Г.В. Социальные конфликты. Политологический аспект. Ростов н/Д, 2007

обороны<sup>42</sup>. Иными словами, конфликт – это столкновение противоположных позиций, мнений, оценок и идей, которые люди пытаются разрешить с помощью убеждения или действия на фоне проявления эмоций. Конфликт – есть качество взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

Необходимо отметить, что основой всех конфликтов являются противоречия, возникающие между людьми или внутри структуры самой личности. Именно противоречия и вызывают противоборство между сторонами конфликта. Хотя следует иметь в виду, что противоречия, вызывающие конфликт, не обязательно носят объективный характер. Они могут быть и субъективными, обусловленными субъективными личностными факторами, более того они могут быть даже мнимыми (иллюзорными). Однако если они имеют для человека существенное значение, то могут порождать конфликтную ситуацию. Имея в виду важную для понимания конфликта роль противоречий, часто сам конфликт определяют как предельное обострение противоречий между участниками взаимодействия, проявляющееся в их противоборстве. При этом речь идет именно о резком обострении противоречий, поскольку не всякое противоречие вызывает конфликт. На ранней стадии развития противоречия оно может разрешиться и бесконфликтным образом.

Конфликт как многомерное явление имеет свою структуру. Под структурой любого конфликта понимается совокупность его частей, элементов и связей, отношений между ними, обеспечивающих его целостность. К объективным элементам конфликта относятся такие его составляющие, которые не зависят от воли и сознания человека, от его личностных качеств (психологических, нравственных, ценностных ориентации и т.д.). Такими элементами являются:

- объект, предмет конфликта;
- участники конфликта;
- среда конфликта;
- субъективное восприятие конфликта и его личностные элементы.

В ходе конфликта борьба может затухать и обостряться. В такой же мере затухает и обостряется противоречие. Однако проблема конфликта остаётся неизменной до тех пор, пока противоречие не разрешится. В большинстве случаев суть противоречия в конфликте не видна. Участники оперируют таким понятием, как предмет конфликта.

---

<sup>42</sup> Авксентьев В.А., Гриценко Г.Д., Дмитриев А.В. Динамика регионального конфликтного процесса на юге России (экспертная оценка) // Спб, Социологические исследования №3 2010

Под предметом конфликта понимается объективно существующая или мыслимая проблема, служащая причиной раздора между сторонами. Ещё одним неизменным атрибутом конфликта является его объект. Сразу выделить его в каждом случае не всегда удаётся. Иногда объект рассматривают как причину, повод к конфликту.

Следует различать понятия «объект» и «предмет» конфликта. Можно сказать, что конфликты возникают по поводу какого-либо объекта, но их сущность выражается в предмете конфликта. Поэтому и разрешение или урегулирование конфликта в первую очередь связано с устранением не его объекта, а его предмета. Объект конфликта может быть как истинным, реальным, так и потенциальным, ложным, иллюзорным. Но предмет конфликта всегда реален и всегда актуален. Следующее различие между объектом и предметом конфликта состоит в том, что объект конфликта может быть как явным, так и латентным (скрытым). Но предмет конфликта – противоречие между его оппонентами всегда проявляется отчетливо. К основным характеристикам объекта конфликта относятся:

- под объектом конфликта понимают ту ценность, по поводу которой возникает столкновение интересов участников конфликта;
- объектами конфликта могут быть ценности самого различного вида: материальные, духовные, объективные, субъективные, статусные, ресурсные, религиозные, политические и т.д.;
- объект конфликта не существует безотносительно его субъектов, напротив, он всегда связан с интересами участников конфликта, причем эти интересы находятся в противоречии;
- объект конфликта носит релятивистский характер, что прямо вытекает из предыдущего положения;
- объект конфликта всегда имеется в ограниченном (дефицитном) количестве или качестве и не способен одновременно удовлетворить обе стороны, участвующие в конфликте;
- объект конфликта может быть явным и латентным.

Чтобы стать объектом конфликта элемент духовной, социальной или материальной сферы должен находиться на пересечении интересов субъектов, которые стремятся к контролю над ними. Все объекты можно подразделить на три вида:

- 1) Объекты, которые не могут быть разделены на части, владеть ими совместно с кем-либо невозможно,
- 2) Объекты, которые могут быть разделены в различных пропорциях между участниками конфликта,
- 3) Объекты, которыми оба участника могут владеть совместно.

Другой основной элемент социального конфликта – его участники. В конечном счете, ими всегда выступают индивиды со своими интересами, целями и ценностями. Однако общественная жизнь не сводится к взаимодействию отдельных индивидов. В обществе действуют различные социальные группы, общности и т.д., которые также могут выступать участниками противоборства. Таким образом, участников конфликта может быть великое множество. И степень их участия в конфликте может быть различной: от непосредственного противодействия до опосредованного влияния на ход конфликта.

Современная конфликтология подразделяет всех участников конфликта на основных (прямых) и неосновных (косвенных).

1. Основные участники конфликта – это всегда прямые, непосредственные стороны, участвующие в противоборстве. Основные участники конфликта являются его главными действующими лицами, и противоречие именно их интересов лежит в основе противоборства. Поэтому основных участников именуют субъектами, или оппонентами. Участниками конфликта являются представители самых разных статусов, ролей и групп. В связи с тем потенциалом или мощностью, которым обладают стороны, участвующие в конфликте, выделяют такое понятие, как ранг оппонента. Чем больше у участника конфликта имеется возможностей влиять на ход противоборства, тем выше его ранг. Ранг участников конфликта непосредственно связан с их социальным статусом – положением, занимаемым в обществе в соответствии с профессией, возрастом, семейным положением и социальной ролью участника конфликта.

2. К неосновным участникам конфликта относятся все остальные участники конфликта. Их часто именуют также косвенными участниками конфликта. По определению им принадлежит второстепенная роль в возникновении и развитии конфликта. Часто неосновных участников конфликта называют еще третьей стороной. Роль неосновных участников конфликта может быть как конструктивной (положительной), так и деструктивной (отрицательной) – они могут способствовать не только разрешению или предупреждению конфликта, но и его обострению. Среди косвенных участников конфликта следует выделить такие группы, которые специально создаются для поддержки того или иного субъекта конфликта. Они называются группами поддержки. Важную роль в возникновении и развитии конфликта имеют и другие его участники:

- 1) Инициаторы (зачинщики) – те участники конфликта, которые берут на себя инициативу в развязывании конфликта между другими лицами, группами или государствами

- 2) Организаторы – группа лиц (или отдельное лицо), разрабатывающая общий план противоборства с оппонентом с целью разрешения противоречия в свою пользу.
- 3) Пособники – лица, которые помогают участникам конфликта в его развязывании, организации и развитии.
- 4) Посредники (медиаторы) – третья сторона в конфликте и его косвенные участники. Роль посредника – это роль авторитетного помощника, призываемого субъектами конфликта для разрешения проблем и властью, хотя его решение и не является окончательным, как у третейского судьи, а может быть обжаловано в вышестоящих инстанциях.

Американские специалисты Р. Фишер и У. Юри отмечают, что в конфликте, как правило, оппоненты занимают три позиции: мягкую, жёсткую и принципиальную. Наиболее конструктивной, по их мнению, является принципиальная позиция (см. таблицу 8)<sup>43</sup>

Таблица 8

Мягкая	Жёсткая	Принципиальная
1. Участники переговоров – друзья.	Участники переговоров – враги.	Участники переговоров – партнёры в решении проблемы.
2. Цель – соглашение.	Цель – победа.	Цель – эффективное и бесконфликтное решение проблемы.
3. Идут на уступки в целях сохранения взаимоотношений.	Требуют уступок как условия сохранения взаимоотношений.	Отделяют эмоции от проблемы.
4. Мягкий конфликт людям и проблеме.	Жёсткий конфликт проблеме и людям.	Мягкий конфликт людям, жёсткий конфликт проблеме.
5. Доверяют другим.	Не доверяют другим.	Создают доверительные отношения.
6. Легко меняют позицию.	Цепко держаться за позицию.	Сосредоточиваются не на своей позиции, а на общих интересах.
7. Вносят предложения.	Угрожают.	До изучения интересов противоположной стороны не имеют твёрдой позиции.
8. Раскрывают свою позицию.	Вводят в заблуждение в отношении своей позиции.	Раскрывают свою позицию.
9. Идут на односторонние потери ради сохранения отношений.	Требуют односторонних преимуществ, как условия достижения соглашения.	Учитывают возможности взаимной выгоды.
10. Ищут единственно возможный ответ, решение, приемлемое для другой стороны.	Ищут единственно возможный ответ, решение, приемлемое для себя.	Выбирают из различных вариантов приемлемое решение для обеих сторон.

<sup>43</sup> Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения / Пер. с англ. А. Гореловой; Предисл. В. А. Кременюка. – М.: Наука, 1992. – 158 с.

Еще один объективный элемент конфликта – его среда, включающая совокупность объективных условий конфликта. Среда конфликта оказывает существенное влияние на причины его возникновения и всю динамику. На необходимость учёта социальных условий, в которых протекает конфликт, указывал В. Лазарев<sup>44</sup>. С точки зрения уровней социальной системы различают микро- и макросреду конфликта.

Микросреда конфликта – это совокупность условий взаимодействия людей, непосредственно влияющих на межличностный и межгрупповой конфликт.

Макросреда конфликта включает в себя те условия, которые влияют на развитие конфликтов между большими социальными группами и государствами. Хотя опосредствовано макросреда влияет, конечно, и на развитие конфликтов на уровне отдельных личностей и малых групп. По природе составляющих ее компонентов можно выделить три вида среды конфликта:

- физическую,
- общественно-психологическую
- социальную.

Для того, чтобы точнее уяснить природу конфликта и его отличия от смежных явлений необходимо определить границы конфликта, то есть его внешние пределы в пространстве и взаимоотношения времени. Можно выделить три аспекта определения границ конфликта: пространственный, временной и внутрисистемный. Пространственные границы конфликта определяются территорией, на которой происходит конфликт. Временные границы – это продолжительность конфликта, её начало и конец. От того можно ли конфликт считать начавшимся, зависит оценка действий его участников в той или иной момент времени. Внутрисистемный же аспект развития конфликта тесно связан с чётким выявлением конфликтующих сторон из всего круга его участников.

Необходимо также рассмотреть личностные элементы конфликта, к которым относятся психофизиологические, психологические, этические и поведенческие свойства отдельной личности, оказывающие влияние на возникновение и развитие конфликтной ситуации. Черты характера личности, ее привычки, чувства, воля, интересы и мотивы – все это и многие другие ее качества играют огромную роль в динамике любого конфликта. Но в наибольшей степени их влияние обнаруживается на микроуровне, в межличностном конфликте и в конфликте внутри организации. Среди личностных элементов конфликта прежде всего следует назвать:

---

<sup>44</sup> Лазарев В. С. Проблемы понимания психического развития в культурно-исторической теории деятельности, 1999 с.18

- основные психологические доминанты поведения;
- черты характера и типы личностей;
- установки личности, образующие идеальный тип индивидуальности;
- неадекватные оценки и восприятия;
- манеры поведения;
- этические ценности.

Различия названных характеристик людей, их несовпадение и противоположный характер могут служить основанием конфликта. Важнейшую роль среди личностных факторов конфликта играют основные психологические доминанты поведения личности: ценностные ориентации;

- цели;
- мотивы;
- интересы;
- потребности.

Все они имеют внутреннюю взаимосвязь и вытекают один из другого<sup>45</sup>:

Важную роль в возникновении и развитии конфликта играют черты характера личности, ее базовые характеристики. Это индивидуальные психофизиологические свойства темперамента человека, проявляющиеся в особенностях самооценки, в способе реагирования на слова и поступки людей. Различия в манерах поведения, неадекватные оценки и восприятие человеком как себя, так и других людей могут также стать причиной конфликта. Эти различия могут быть обусловлены как чертами характера, так и образованием, ценностными ориентациями, жизненным опытом, то есть факторами, связанными с процессом социализации личности. Но встречаются люди просто трудные в общении, поведение которых неудобно для окружающих и которые являются повышенными источниками возникновения конфликтов.

Обычно конфликтная ситуация характеризуется некоторой степенью искажённости и неопределённости. Поэтому именно эта «неопределённость» исхода является необходимым условием возникновения конфликта, ибо только в этом случае в конфликт могут вступать те его участники, которые с самого начала обречены на поражение. Степень искажённости конфликтной ситуации – не постоянная величина. Рассмотрим, в чём состоит искажение конфликтной ситуации:

1) Искажение конфликтной ситуации в целом:

- конфликтная ситуация упрощается, сложные или неясные моменты не анализируются; – происходит схематизация конфликтной ситуа-

---

<sup>45</sup> Ратников В.П. Конфликтология Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В. П. Ратникова. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 240 с.

ции; выделяются некоторые основные, устойчивые связи и отношения;

- уменьшается перспектива восприятия;
- восприятие ситуации происходит в полярных оценках по типу «чёрное – белое»;
- господствует категоричность оценок, которые не поддаются пересмотру и сомнениям.

2) Искажение восприятия мотивов поведения в конфликте: – собственная мотивация. Как правило, себе приписываются социально одобряемые мотивы. Собственные помыслы оцениваются как благородные, цели – как возвышенные и поэтому достойные реализации. – мотивы оппонента оцениваются как подлые и низменные.

3) Искажение восприятия действий, высказываний, поступков:

- собственная позиция. Обычно фиксируется нормативная обоснованность своей позиции, её целесообразность.
- позиция оппонента. Рассматривается как ошибочная, бездоказательная, нормативно не подкреплённая.

4) Искажение восприятия личностных качеств:

- восприятие самого себя. Обычно выделяются положительные, привлекательные черты. Они пропагандируются среди окружающих. Игнорируются замечания, указания о любых сомнительных, нелепых и невыгодных качествах, свойствах своей личности;
- восприятие личности оппонента.

Выделяют ряд факторов, которые порождают и усиливают степень искажения восприятия конфликтной ситуации:

- изменение протекания психических процессов в состоянии стресса;
- негативные эмоции; уровень информированности участников друг о друге; особенности перцептивных процессов;
- неумение предвидеть последствие; степень значимости потребностей и мотивов; доминирование в сознании оппонента «агрессивной концепции среды»;
- негативная установка на оппонента; сформировавшаяся в доконфликтный период отношений.

Исходя из изложенного выше понимания сущности конфликта, его объекта и предмета рассмотрим типологию «конфликтов» в «узком» смысле слова, т.е. о конфликтах, возникающих в процессе человеческой деятельности и поведения людей, о конфликтах, представляющих собой особое качество взаимодействия между людьми или между различными элементами внут-



ренной структуры самой личности. Однако даже в этом случае, имея в виду только человеческое взаимодействие, дать какую-либо законченную типологию конфликтов не представляется возможным. Это объясняется тем, что имеется огромное разнообразие субъектов, целей, мотивов, областей, видов, систем и уровней, временных рамок и человеческого взаимодействия, каждое из которых может служить основанием для типологии конфликтов.

В отечественном менеджменте получил широкую популярность такой научный подход, который позволяет соотносить тип конфликта с типичными формами поведения сторон, прогнозировать возможные последствия в определённом диапазоне, связать конфликтное проявление с областью содержательных противоречий (А.А. Ершов, В.А. Соснин и др.).

Основаниями для классификации обычно выступают источник конфликта, его содержание, значимость конфликтных факторов, структурно-динамические характеристики (интенсивность, длительность, функциональные последствия и др.). Типологии конфликтов встречаются практически в каждой работе этого направления.

Наиболее общая классификация конфликтных ситуаций состоит в выделении их на объективные и субъективные в зависимости от причин их порождающих. Объективные конфликтные ситуации обусловлены какими-либо объективными обстоятельствами. Субъективные конфликтные ситуации бывают обусловлены несовпадением интересов отдельных людей, или же возникают из-за неосознаваемых личностных качеств оппонентов. В первом случае субъективные конфликты имеют целенаправленный характер, т.к., оппоненты направляют свои действия на овладение объектом конфликта и большей частью осознают как объект конфликта, так и свои действия. Во втором случае же конфликт бывает нецеленаправленным, не имеет объекта и представляет собой как бы самоцель для субъекта конфликтного взаимодействия.

Очень часто такие конфликты приобретают затяжной характер, когда сторонний наблюдатель не всегда может разглядеть, что здесь имеет место конфликт, а иногда и сам субъект не осознаёт его. Именно такие конфликты представляют наибольшую сложность для анализа и конструктивного разрешения. Инициатор их личность, для которой конфликтное взаимодействие является способом разрешения внутреннего противоречия, не осознаёт этого, а приписывает ответственность за происходящее своему противнику или обстоятельствам. Можно характеризовать три вида конфликтов в зависимости от количества участников:

- 1) Внутриличностный, который характеризуется борьбой примерно равных по силе мотивов, влечений, интересов у одного и того же человека;

- 2) Межличностный, характеризующийся тем, что действующие лица стремятся реализовать в своей жизнедеятельности взаимоисключающие цели;
- 3) Межгрупповой, отличающийся тем, что конфликтующими сторонами выступают уже социальные группировки, преследующие несовместимые цели и препятствующие друг другу их осуществления. Заметим, что межличностный и межгрупповой конфликты часто протекают и как внутриличностный [20].

С.Бауэрс, Т. Леймдорфер выделяют два вида конфликтов в зависимости от их разрешимости, которые приведены в таблице ниже (см. таблицу 9)<sup>46</sup>:

- 1) Конструктивный – разрешённый конфликт, где выясняются позиции обеих сторон без обвинений и упрёков путём взаимоуважения и сотрудничества;
- 2) Деструктивный – неразрешённый конфликт, где участники не выслушивают друг друга до конца, не идут на сотрудничество при поиске выхода из создавшейся ситуации, скатываются на взаимные упрёки и оскорбления при определении сути конфликта.

Таблица 9

Соотношение видов и фаз конфликта

Вид конфликта фаза	Реалистический (предметный) конфликт	Нереалистический (беспредметный) конфликт
	Цель: добиться конкретного результата – материальных или нематериальных преимуществ.	Цель: освободиться от напряжения.
Конструктивная	Нарушение общения при сохранении направленности на предмет спора	Нет
Деструктивная	1-я стадия (обратимая) – необоснованная критика, пренебрежение, личные выпады.	
	2-я стадия (необратимая) – переход на личности, взаимные оскорбления, нарушение восприятия и самоконтроля, полный отход от предмета спора.	

В.П.Захаров, Е.В.Сидоренко делят все конфликты, основываясь на принципе наличия или отсутствия предмета спора, на реалистические или предметные, и нереалистические, или беспредметные<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> Бауэрс С., Леймдорфер Т. Творческий подход в урегулировании конфликтов. – М., 1990

<sup>47</sup> Методы практической психологии общения: Учебное пособие. Под ред. В. П. Захарова, К. В. Сидоренко. – Л.: ЛГТУ, 1990

В реалистических конфликтах выделяется конструктивная и деструктивная фазы, а в нереалистических – только одна фаза – деструктивная. Реалистические (предметные) конфликты вызываются неудовлетворением определённых требований участников и несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением преимуществ между ними. Нереалистические (беспредметные) конфликты, хотя и требуют взаимодействия между двумя или более людьми, содержат не противоречащие друг другу устремления соперников, а потребность освободиться от напряжения.

Конструктивная фаза конфликта характеризуется тем, что оба оппонента осознают цель, предмет, средства совместной деятельности (беседы, работа над чем-то и т.д.), правильно оценивают свои возможности и своё состояние и способы на объективную оценку состояния и реакций оппонента. Однако, возможно, их не удовлетворяет:

- стиль ведения разговора: повышенный эмоциональный тон речи, упрёки, оправдания, высказывания, отражающие ориентацию на себя и свои интересы при игнорировании реакций партнёра и слабости обратной связи;
- неречевые характеристики поведения: уход от разговоров, прекращение совместной деятельности или её некачественное выполнение, попытки сгладить отрицательные результаты или последствия деятельности, напряжённый самоконтроль поведения, специфические неречевые реакции на отрицательное отношение конфликт разговору и т.д.

Деструктивная фаза конфликта начинается тогда, когда взаимная неудовлетворённость оппонентов друг другом, способами решения проблемы, продуктивностью совместной деятельности превышает некий критический порог и коллективная работа становится неуправляемой. Поэтому важнейшая задача руководителя любого уровня – решение проблем регулирования конфликтов, недопущение их перерастания из конструктивной в деструктивную форму, предотвращение разрастания, генерализации конфликта.

#### **4.2. Анализ и обеспечение практического разрешения, регулирования и управления действиями участников эскалации конфликта**

Вся совокупность действий участников конфликта на его открытой стадии характеризуется термином эскалация, под которым понимаются интенсификация борьбы, нарастание разрушительных действий сторон друг против друга, создающих новые предпосылки для негативного исхода конфликта. Под эскалацией конфликта (от лат. *scala* – лестница) понимается про-

грессирующее во времени развитие конфликта, обострение противоборства, при котором последующие разрушительные воздействия оппонентов друг на друга выше по интенсивности, чем предыдущие. Эскалация конфликта представляет ту его часть, которая начинается с инцидента и заканчивается ослаблением борьбы, переходом к завершению конфликта. Эскалация конфликта характеризуется следующими признаками:

1. Сужение когнитивной сферы в поведении и деятельности.

2. Вытеснение адекватного восприятия другого образом врага. Образ врага как целостное представление об оппоненте, интегрирующее искажённые и иллюзорные черты, начинают формироваться в ходе латентного периода конфликта в результате восприятия, детерминированного негативными оценками. Пока нет противодействия, пока угрозы не реализованы, образ врага носит очаговый характер. В ходе эскалации образ врага проявляется всё более выразительно и постепенно вытесняет объективный образ. О том, что образ врага становится доминирующим в информационной модели конфликтной ситуации свидетельствует:

- недоверие, возложение вины на врага, отождествление со злом;
- негативное ожидание, представление «нулевой суммы» (всё, что выгодно врагу вредит нам и наоборот);
- деиндивидуализация; – отказ от сочувствия.

3. Рост эмоционального напряжения. Возникает как реакция на рост угрозы возможного ущерба; снижение управляемости противоположной стороной; невозможность реализовать свои интересы в желаемом объёме в короткое время; сопротивление оппонента.

4. Переход от аргументов к претензиям и личным выпадам.

5. Рост иерархического ранга нарушаемых и защищаемых интересов и их поляризация.

6. Применение насилия. По мнению С. Кудрявцева, многие насильственные действия обусловлены мстью<sup>48</sup>. Исследования агрессии показывают, что она в значительной мере связана с какой-либо внутренней компенсацией, возмещением ущерба. Действия в конфликте могут вызываться стремлением к возмездию за ущерб, причинённый «я».

7. Потеря первоначального предмета разногласий заключается в том, что противоборство, начавшееся из-за спорного объекта, уже не играет основной роли.

8. Расширение границ конфликта. Происходит расширение его временных и пространственных границ.

---

<sup>48</sup> Кудрявцев С.В. Взаимодействие субъектов образования как показатель педагогической системы: Автореф. канд.псих.наук., -Самара, 2000. -24 с. .

9. Увеличение числа участников. Последствия эскалации целиком зависят от позиций сторон, особенно той, которая имеет большие ресурсы и силы. В случае несовместимости сторон последствия открытой стадии конфликта могут быть катастрофическими. В другом случае, при обоюдном стремлении сторон к снятию возникшего напряжения, взаимным уступкам, к восстановлению сотрудничества, конфликт вступает в стадию разрешения и завершения.

Теоретическое обеспечение практического разрешения, регулирования конфликта – важнейшая цель конфликтологии. Способы завершения конфликта направлены в основном на изменение самой конфликтной ситуации, либо путём воздействия на участников, либо путём изменения характеристики объекта конфликта, либо иными способами. Применение различных методов разрешения конфликтов может привести к полному или частичному решению конфликта. Частичное разрешение конфликта достигается, когда прекращается внешнее конфликтное поведение сторон, но еще не преобразуется внутренняя, так называемая когнитивная, интеллектуальная и эмоциональная сфера, породившая конфликтное поведение. Так конфликт разрешается не полностью, а лишь на поведенческом уровне. Полное разрешение конфликта достигается лишь тогда, когда преобразуются оба компонента конфликтной ситуации – и на внешнем, и на внутреннем уровнях.

На стадии разрешения конфликтов Козырев Г.И. выделяет следующие варианты развития конфликтов<sup>49</sup>:

- очевидный перевес одной из сторон позволяет навязать более слабому оппоненту свои условия прекращения конфликта;
- борьба идёт до полного поражения одной из сторон;
- борьба принимает затяжной, вялотекущий характер из-за недостатка ресурсов;
- стороны идут на взаимные уступки в конфликте, исчерпав ресурсы и не выявив явного (потенциального) победителя;
- конфликт может быть остановлен под давлением третьей силы.

Социальный конфликт будет продолжаться до тех пор, пока не появятся реальные условия его прекращения. Существуют также абсолютные конфликты, в которых борьба ведётся до полного уничтожения одного или обоих соперников. Следует постоянно иметь в виду, что наиболее сложной задачей управления конфликтом на разрешительной стадии является преобразование субъективного образа, идеальной картины конфликтной ситуации у

---

<sup>49</sup> Козырев Г.И. Основы конфликтологии: Учебник для вузов и ссузов по психологии- М.: Дело, 2003.

конфликтующих сторон. Проблема преобразования имеющихся ценностных установок, мотивов и принятие новых требует от руководителя или посредника высокого уровня психологической подготовки и опыта регулирования конфликтных ситуаций. По своему характеру завершение конфликта может быть:

- с точки зрения реализации целей противоборства: победоносным, компромиссным, пораженческим;
- с точки зрения формы разрешения конфликта: мирным, насильственным;
- с точки зрения функций конфликта: конструктивным, деструктивным;
- с точки зрения эффективности и полноты разрешения: полностью и коренным образом завершенным, отложенным на какое-либо (или неопределенное) время.

Следует отметить, что понятия «завершение конфликта» и «разрешение конфликта» не тождественны. Разрешение конфликта есть частный случай, одна из форм завершения конфликта, и выражается в позитивном, конструктивном решении проблемы основными участниками конфликта или третьей стороной. Но помимо этого формами завершения конфликта могут быть:

- затухание (угасание) конфликта,
- устранение конфликта,
- перерастание конфликта в другой конфликт.

Следует также отметить, что не всегда конфликт проходит все указанные стадии: латентную (скрытую), открытую и разрешительную. Так, объективно сложившаяся конфликтная ситуация может быть не замечена, не осознана теми, чьи интересы она ущемила. Тогда, естественно, конфликт не начнется. Конфликт не начнется и в том случае, если вслед за возникновением его объективных причин они тотчас же устраняются. Последней стадией в динамике конфликта является послеконфликтный период, когда ликвидируются основные виды напряженности, отношения между сторонами окончательно нормализуются и начинают преобладать сотрудничество и доверие.

Однако следует иметь в виду, что не всегда завершение конфликта приводит к миру и согласию. Случается и так, что окончание одного (первичного) конфликта может дать толчок другим, производным конфликтам, причем совершенно в других сферах жизнедеятельности людей. За завершением конфликта может следовать постконфликтный синдром, выражающийся в напряженных взаимоотношениях бывших оппонентов конфликта. А при обострении противоречий между ними постконфликтный синдром может стать источником следующего конфликта, причем с другим объектом, на но-

вом уровне и с новым составом участников. Влияние конфликта на его участников и социальное окружение имеет двойственный, противоречивый характер. Это связано с тем, что отсутствуют чёткие критерии различения конструктивных и деструктивных конфликтов, трудно дать обобщённую оценку результатов конфликта.

Для объяснения функций социального конфликта следует обратиться прежде всего к самому понятию «функция». В общественных науках функция (от лат. *functio* – совершение, исполнение) означает значение и роль, которую определенный социальный институт или частный социальный процесс выполняет относительно потребностей социальной системы более высокого уровня организации или интересов составляющих ее общностей, социальных групп и индивидов. В соответствии с этим под функцией конфликта мы будем понимать ту роль которую выполняет конфликт по отношению к обществу и его различным структурным образованиям: социальным группам, организациям и индивидам. Различают явные и латентные (скрытые) функции конфликта:

- 1) Явные функции конфликта характеризуются тем, что его последствия совпадают с целями, которые провозглашали и преследовали оппоненты конфликта.
- 2) Скрытые (латентные) функции конфликта – такие, когда его последствия обнаруживаются лишь с течением времени и которые в определенной степени отличаются от намерений, ранее провозглашенных участниками конфликта.

Все функции конфликтов по значению и их роли можно разделить на две группы:

- конструктивные (положительные) функции конфликта;
- деструктивные (отрицательные) функции конфликта. Как конструктивные, так и отрицательные функции конфликта В.П.Ратников разделяет на<sup>50</sup>:
- общие функции конфликта (которые имеют место на различных уровнях социальной системы);
- функции конфликта на личностном уровне, которые касаются влияния конфликта непосредственного на личность.

Общие конструктивные функции конфликта выражаются в следующих последствиях: обнаружении и фиксации противоречий, снятии социальной напряженности, стимулировании группового творчества, выяснении соотношения сил, стабилизации социальной системы. Конструктивные функции

---

<sup>50</sup> Ратников В.П. Конфликтология Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В. П. Ратникова. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 240 с

конфликта, оказывают влияние на индивидуальные характеристики личности: познавательную функцию, самопознание и самооценку, степень социализации, адаптации, психической напряженности и т.д.

Общие деструктивные функции конфликта проявляются на различных уровнях социальной системы и выражаются в следующих последствиях: использовании насильственных методов его разрешения, в состоянии дестабилизации, дезинтеграции общества, замедлении темпов его развития, нарастании в обществе настроений пессимизма, появлении новых, более деструктивных конфликтов, снижении уровня организации системы.

Деструктивные функции конфликта на личностном уровне выражаются в следующих последствиях: негативном изменении социально-психологический климата в группе, разочаровании в своих возможностях и способностях, к деидентификации личности, появлении чувства неуверенности в себе, отрицательной оценке человеком своих партнеров по совместной деятельности и т.д. Необходимо учитывать то, что степень конструктивности конфликта может меняться по мере его развития. Также необходимо учитывать, для кого из участников он конструктивный, а для кого – деструктивный.

Под межличностным конфликтом понимают открытое столкновение взаимодействующих субъектов на основе возникших противоречий, выступающих в виде противоположных целей, не совместимых в какой-то конкретной ситуации. Такие противоборства могут происходить в различных сферах общественной жизни.

Причины, которые привели к возникновению межличностного конфликта, также могут быть самыми разными: объективными, т.е. не зависящими от воли и сознания людей, и субъективными, зависящими от человека; материальными и идеальными, временными и постоянными и т.д. Во всяком межличностном конфликте большое значение имеют личностные качества людей, их психические, социально-психологические и нравственные характеристики. В этой связи часто говорят о межличностной совместимости или несовместимости людей, которые играют важнейшую роль в межличностном общении.

При системном изучении конфликтов в них выделяют структуру и элементы. Элементами в межличностном конфликте являются: субъекты конфликта, их личностные характеристики, цели и мотивы, сторонники, причины конфликта.

Структура конфликта – это взаимосвязи между его элементами. Конфликт всегда находится в развитии, поэтому его элементы и структура постоянно изменяются. В конфликтной ситуации выявляются субъекты и объект



конфликта. К субъектам межличностного конфликта относят тех участников, которые отстаивают свои собственные интересы, стремятся к достижению своей цели. Они всегда выступают от своего лица. Объектом межличностного конфликта считают то, на что претендуют его участники. Также выделяют конфликты между личностью и группой. Этот тип конфликта имеет много общего с межличностным, однако, он более многоплановый.

Группа включает в себя целую систему отношений, она определенным образом организована, в ней, как правило, имеются формальный и или неформальный лидер, координационная и субординационная структуры и т. д. Поэтому потенциальная возможность конфликта здесь возрастает. Подобно другим типам конфликтов, конфликт между личностью и группой может быть как конструктивным, так и деструктивным<sup>51</sup>:

- 1) В первом случае разрешение конфликта способствует укреплению связи личности с группой, формированию личностной и групповой идентификации и интеграции.
- 2) Во втором случае, напротив, происходят дезидентификация личности и групповая дезинтеграция.

Всякий межличностный конфликт в конце концов имеет свое разрешение. Формы их разрешения зависят от стиля поведения субъектов в процессе развития конфликта. Эту часть конфликта называют эмоциональной стороной и считают ее наиболее важной. Исследователи выделяют следующие стили поведения в межличностном конфликте:

1) Противоборство – характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, отсутствием сотрудничества при поиске решения, нацеленностью только на свои интересы за счёт интересов другой стороны. Индивид применяет все доступные ему средства для достижения поставленных целей: власть, принуждение, использование различных средств давления на оппонентов, использование зависимости других участников от него.

2) Уклонение – наименее продуктивно для скорейшего разрешения конфликтной ситуации. Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта, не придавать ему большой ценности (возможно из-за недостатка условий для его разрешения).

3) Приспособление – предполагает готовность субъекта поступиться своими интересами с целью сохранения взаимоотношений, которые ставятся выше предмета и объекта разногласий.

4) Компромисс – требует уступок с обеих сторон до той степени, когда путем взаимных уступок находится приемлемое решение для противостоящих сторон.

---

<sup>51</sup> Обозов Н. Н. Психология конфликта и способы его разрешения. – Л., 1991.

5). Сотрудничество – предполагает совместное выступление сторон для решения проблемы. При таком поведении считаются правомерными различные взгляды на проблему. Эта позиция дает возможность понять причины разногласий и найти выход из кризиса, приемлемый для противостоящих сторон без ущемления интересов каждой из них. Данная стратегия наиболее продуктивна для решения конфликта, так как объединяет личные и коллективные интересы взаимоотношения имея успеха дела.

Все названные стили поведения могут быть как спонтанными, так и сознательно используемыми для достижения желаемых результатов при разрешении межличностных конфликтов.

#### **4.3. Особенности управления конфликтом в группе: типы и методы разрешения конфликтной ситуации**

Производственные конфликты, по утверждению О.Н. Громовой, это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях коллектива. Производственные конфликты существуют на всех уровнях, выделяются следующие типы производственных конфликтов<sup>52</sup>:

- 1) Конфликты внутри малых производственных групп (внутригрупповые конфликты):
  - конфликт между рядовыми работниками;
  - конфликт между руководителями и подчиненными;
  - конфликт между работниками различной квалификации, возраста;
- 2) Конфликты между малыми производственными группами (межгрупповые конфликты);
- 3) Конфликты между производственными группами и административно-управленческим аппаратом.

В основе производственного конфликта между руководителями и подчиненными – чаще всего лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей. Среди факторов, оказывающих влияние на деятельность организации, большую роль играет взаимоотношение руководителей и подчиненных.

С наибольшей силой оно проявляется в малых группах, т.е. там, где создаются материальные и духовные ценности, решаются основные проблемы производства. Именно здесь чаще всего зарождаются конфликтные ситуации и конфликты. Возникают они тогда, когда цели, мотивы поведения, интересы, социальные ожидания у руководителя и подчиненных не совпадают.

---

<sup>52</sup> Организационное поведение: Учебник для вузов, 2-е издание, дополненное и переработанное. Под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой

Предпосылкой столкновений и напряженности могут служить несоответствие между стилем работы руководителя, игнорирующего условия деятельности коллектива, его производственными потребностями и ожиданиями подчиненных. Это может произойти, например, если в коллектив, ориентированный на наличные интересы и цели, придет руководитель требовательный, принципиальный, с социально-ценностными ориентациями.

Стиль руководителя должен соответствовать уровню развития коллектива. Для нормальной обстановки в коллективе необходимо, чтобы официальная позиция руководителя не находилась в противоречии с его положением в неофициальной структуре группы. Его деятельность должна удовлетворять требованиям, которые предъявляют к нему члены коллектива.

Конфликты в организации могут возникать, если руководитель и подчиненные по-разному, с разных позиций, понимают стоящие перед ними задачи. Руководитель призван управлять конфликтами на производстве.

В условиях перехода к рыночной экономике успех руководителя будет определяться степенью развития его деловых и личностных качеств, умения достигать компромиссов, избегать межличностных конфликтов. От этических норм руководителя, его умения общаться с подчиненными, от силы его воздействия на людей зависят и успех коллектива, и его личные успехи.

Руководитель должен обладать и развивать такие качества, как дипломатичность, гибкость в методах управления, умение быть принципиальным и обладать искусством добиваться компромисса, руководитель является наиболее влиятельным и авторитетным лицом в создании нормальных межличностных отношений. Если руководитель не замечает своих подчиненных, не считается с их мнением – может возникнуть конфликт.

По мнению В.Е. Щербак, управление конфликтом – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению. Он утверждает, что управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии<sup>53</sup>:

- восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- исследование конфликта и поиск его причин;
- поиск путей разрешения конфликта;
- осуществление организационных мер.

Конфликт в организации практически всегда виден, так как имеет определенные и внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности; ухудшение производственных и фи-

---

<sup>53</sup> Щербак В.Е. «Цезари от менеджмента, или неумелое управление предприятием» Фундамент российского менеджмента № 10 1999 г.

нансовых показателей; изменение взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др.

В.Е. Щербак обращает внимание на то, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникать:

- псевдоконфликты (реально не существующие конфликты);
- переоценка или недооценка значимости конфликта;
- невосприятие, игнорирование существующего конфликта.

Р.Х. Шакуров указывает на важность исследования конфликта и поиск его причин как одной из важных стадий управления конфликтом в организации. Он выделяет алгоритм анализа конфликтной ситуации, который предполагает:

1) Выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых «болевых точек» в организации и своевременное проведение работы по их устранению;

2) Выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо могут быть цели не противоречивыми, но истолковываться по-разному). Здесь важно выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей;

3) Оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;

4) Поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих. Также, Р.Х. Шакуров определяет поиск путей разрешения конфликта, как стадии которая предполагает<sup>54</sup>:

1) Полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;

2) Достижение компромисса – частичное удовлетворение притязаний обеих сторон, взаимные уступки. Такой исход приводит к взаимному выигрышу;

3) Разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе: путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта;

4) Механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации). Такой исход неизбежен, ко-

---

<sup>54</sup> Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив». – М.: Просвещение, 1990

гда преодолеть конфликт иными способами невозможно. Но при разрешении конфликта важно не допускать экстремальных ситуаций

Современная конфликтология (Э.А. Уткин, В.Н. Кудрявцева, Д.А. Петровская, А.Н. Олейник, Л. Коузер и др.) выделяет два основных типа разрешения конфликта в организациях<sup>55</sup>:

1. Авторитарный тип – разрешение конфликта через применение властных полномочий. Его основные черты заключаются в том, что:

- руководитель видит и слышит только себя. Считает, что сотрудники обязаны подчиняться, сомнения в правильности его решений недопустимы;
- руководитель считает, что должен «победить» любой ценой;
- конфликты рассматриваются как человеческие слабости;
- управление конфликтной ситуацией происходит в интересах организации, в сомнительных случаях должны «лететь головы».

При данном типе разрешения конфликта используются следующие методы:

- убеждение и внушение. Они практически неотделимы. Руководитель пытается использовать свое руководящее положение, авторитет, права и через диктат своей воли воздействовать на сознание, деятельность конфликтующих сторон силой логики, фактов, примера;
- попытка согласовать непримиримые интересы – это один из приемов сближения конфликтующих сторон, он позволяет добиться взаимоприемлемого уравновешенного разговора, снятия напряженности во взаимоотношениях;
- метод «игры», когда одна из сторон стремится привлечь на свою сторону, например, руководство организации, а другая сторона – профсоюзы.

Основное преимущество авторитарного типа разрешения конфликта в том, что, как считают руководители, при его использовании экономится время. Его главный недостаток состоит в том, что конфликт при этом не разрешен, внешне задавлен и возможен его возврат.

2. Партнерский тип разрешения конфликта – разрешение конфликта через применение конструктивных способов. Его основные черты заключаются в том, что имеет место:

---

<sup>55</sup> Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во «ЭКМОС», 2000.  
Уткин Э.А. Конфликтология. Теория и практика. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во «ЭКМОС», 2000.

- конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. Чтобы аргументы руководителя организации были приняты или хотя бы выслушаны, руководителю необходимо вызвать к себе доверие, устранить негативные чувства, соблюдать этикет, корректность в обращении;
- восприятие аргументов противной стороны;
- готовность к компромиссу, взаимный поиск решений; выработка взаимоприемлемых альтернатив;
- стремление совместить личностный и организационный факторы;
- восприятие как нормальный фактор деятельности.

Партнерский тип конфликта имеет свои преимущества. Он ближе к реальному решению проблемы, позволяет найти объединяющие факторы, т.е. удовлетворить (может быть, не всегда полно) интересы сторон.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури подразделяют эффективные способы управления конфликтной ситуацией на две категории: структурные и межличностные. Они отмечают, что при управлении конфликтами, руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику<sup>56</sup>. Ими выделены четыре структурных метода разрешения конфликта в организации: разъяснение требований к работе; использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Разъяснение требований к работе – метод управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, – разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника или подразделения. Здесь важны параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто его предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определены политика, процедуры и правила.

Один из самых распространённых механизмов – цепь команд. Как отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организаций. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение.

---

<sup>56</sup> Майкл Мескон, Майкл Альберт и Франклин Хедоури. Основы менеджмента: Перевод с английского. Общая редакция и вступительная статья доктора экономических наук Л.И.Евченко. Академия народного хозяйства при правительстве Российской Федерации. Москва: Издательство «Дело», 1997. – 704 с

Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьим решениям он должен подчиняться. В управлении конфликтами полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания.

Общеорганизационные комплексные цели – требуют совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов, чтобы направить усилия всех участников на достижение общей цели. Необходимо отметить, что в организации весьма важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, иначе они могут стать перманентными. Немаловажное значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы труда, доброжелательных межличностных отношений членов коллектива в процессе трудовой деятельности, умение отличать причины от поводов, выбирать наиболее верные способы разрешения конфликтов.

#### **4.4. Анализ и оценка причин возникновения конфликтов в условиях групповой и совместной деятельности**

Для определения интенсивности конфликтов между работниками и администрацией, нами был задан вопрос: «Как часто у вас возникают конфликты?», и предложено три варианта ответа: часто, редко, никогда. Для статистико-математической обработки данных нами использовался коэффициент корреляции Пирсона. Общая формула которого<sup>57</sup>:

$$R_{xy} = \frac{n \cdot \sum x_i y_i - (\sum x_i) \cdot (\sum y_i)}{\sqrt{[n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2] \cdot [n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2]}}$$

где n – количество объектов;

$x_i$  – ранг качества

$y_i$  – ранг качества у.

В качестве примера было взято некое предприятие. Были обработаны результаты, полученные в ходе проведения анкеты «Причины возникновения конфликтов между работниками и администрацией», были сделаны следующие выводы. В отделе сбыта причины конфликтов были проранжированы следующим образом (см. таблицу 10 )

---

<sup>57</sup> Сидоренко Е. В. Методы математической обработки в психологии. – СПб.: Речь, 2003. – 350 с .

Таблица 10

Причины возникновения конфликтов между работниками и администрацией

№	Причины конфликтов	Работники	Администрация
1	Нежелание администрацией признавать свои ошибки	2	5
2	Наличие у «администрации» «привилегированной» части сотрудников	3	10
3	Несправедливость администрации	4	1
4	Нежелание администрации понять работников	1	4
5	Слишком высокие требования администрации	5	2,5
6	Нежелание работников продуктивно трудиться	6	2,5
7	Нарушение работниками рабочей дисциплины	7	9
8	Плохая подготовленность работников к трудовой деятельности	9	7,5
9	Игнорирование замечаний администрации	8	6
10	Несправедливое отношение администрации к работникам	10	7,5

Rху = + 0, 323В отделе снабжения причины конфликтов были проранжированы следующим образом:

№	причины конфликтов	работники	администрация
1	Нежелание администрацией признавать свои ошибки	3	9,5
2	Наличие у «администрации» «привилегированной» части сотрудников	8	9,5
3	Несправедливость администрации	1	5
5	Слишком высокие требования администрации	7	7,5
6	Нежелание работников продуктивно трудиться	4	1
7	Нарушение работниками рабочей дисциплины	2	2
8	Плохая подготовленность работников к трудовой деятельности	5	4
9	Игнорирование замечаний администрации	9	6
10	Несправедливое отношение администрации к работникам	10	7,5



$R_{xy} = + 0,42B$  плановом отделе причины конфликтов были проранжированы следующим образом:

№	причины конфликтов	работники	администрация
1	Нежелание администрацией признавать свои ошибки	2	10
2	Наличие у «администрации» «привилегированной» части сотрудников	3	5
3	Несправедливость администрации	5	9
4	Нежелание администрации понять работников	4	4
5	Слишком высокие требования администрации	1	2
6	Нежелание работников продуктивно трудиться	9	3
7	Нарушение работниками рабочей дисциплины	6	6
8	Плохая подготовленность работников к трудовой деятельности	8	1
9	Игнорирование замечаний администрации	7	7
10	Несправедливое отношение администрации к работникам	10	8

$R_{xy} = - 0,054B$  производственном отделе причины конфликтов были проранжированы следующим образом:

№	Причины конфликтов	работники	администрация
1	Нежелание администрацией признавать свои ошибки	4	2
2	Наличие у «администрации» «привилегированной» части сотрудников	2,5	9
3	Несправедливость администрации	2,5	4,5
4	Нежелание администрации понять работников	8	4,5
6	Нежелание работников продуктивно трудиться	1	10
7	Нарушение работниками рабочей дисциплины	6	6,5
8	Плохая подготовленность работников к трудовой деятельности	5	8
9	Игнорирование замечаний администрации	9	6,5
10	Несправедливое отношение администрации к работникам	10	3

$R_{xy} = 0$ , 492В отделе маркетинга причины конфликтов были проранжированы следующим образом:

№	Причины конфликтов	работники	администрация
1	Нежелание администрацией признавать свои ошибки	6	4
2	Наличие у «администрации» «привилегированной» части сотрудников	7	7
3	Несправедливость администрации	1	10
4	Нежелание администрации понять работников	8	2
5	Слишком высокие требования администрации	4	9
6	Нежелание работников продуктивно трудиться	3	5,5
7	Нарушение работниками рабочей дисциплины	2	3
9	Игнорирование замечаний администрации	9	1
10	Несправедливое отношение администрации к работникам	10	5,5

$$R_{xy} = - 0,5$$

Обобщая результаты анкетирования можно сделать вывод, что: – в отделе сбыта к основным причинам конфликтов относят:

- наличие у администрации «привилегированной» части сотрудников, несправедливое отношение администрации к работникам;
- в отделе снабжения – несправедливое отношение администрации к работникам; плохую подготовленность работников к трудовой деятельности;
- в производственном отделе – нежелание администрации понять работников, наличие у администрации «привилегированной» части сотрудников;
- в отделе маркетинга – нежелание работников продуктивно трудиться, нарушение работниками рабочей дисциплины, нежелание администрацией признавать свои ошибки.

Наименее редкими причинами конфликтов в отделе сбыта считают игнорирование замечаний администрации, плохую подготовленность работников к трудовой деятельности и несправедливое отношение администрации к работникам:

- в отделе снабжения – слишком высокие требования администрации, игнорирование замечаний администрации и несправедливое отношение администрации к работникам;

- в плановом отделе – плохую подготовленность работников к трудовой деятельности, нарушение работниками дисциплины и несправедливое отношение администрации к работникам;
- в производственном отделе – слишком высокие требования администрации, игнорирование замечаний администрации и несправедливое отношение администрации к работникам;
- в отделе маркетинга – слишком высокие требования администрации, игнорирование замечаний администрации и несправедливое отношение администрации к работникам.

Администрация же к наиболее частым причинам конфликтов относит игнорирование замечаний работниками, плохую подготовленность работников к трудовой деятельности. Наименее же редкими причинами конфликтов администрация считает – наличие у администрации «привилегированной» части сотрудников; нежелание работниками признавать свои ошибки. Некоторые представители администрации предприятия отмечают, что основными причинами конфликтов является отсутствие культуры сотрудничества администрации и работников и нежелание этому учиться; неумение работать с исполнителями и игнорирование их мнения.

Была выявлена группа респондентов среди администрации, указавшая на отсутствие конфликтов с работниками с администрацией. Таким образом, мы видим несовпадение взглядов администрации и сотрудников на причины возникновения конфликтов между ними, что на наш взгляд может явиться причиной конфликта. Наиболее сильно это расхождение было в производственном отделе и отделе маркетинга ( $R_{xy} = -0,492$  и  $R_{xy} = -0,498$  соответственно); было выявлено частичное совпадение в оценке причин конфликтов между работниками отдела сбыта, отдела снабжения и администрацией ( $R_{xy} = + 0,32$  и  $R_{xy} = + 0,42$  соответственно), в плановом отделе этой зависимости не было обнаружено ( $R_{xy} = - 0, 054$ ).

Мы видим, что расхождение в оценке причин конфликтов приводит к их возникновению, о чем свидетельствует процент работников в производственном и отделе и отделе маркетинга, указавших на то, что конфликты между ними и администрацией возникают часто. Можно предположить, что на уровень конфликтности у работников в производственном отделе и отделе маркетинга повлияло повышение уровня тревожности, связанного с увеличением интенсивности труда, повышением требований со стороны администрации, неопределённости дальнейшего пути развития производства. Анализируя мы видим расхождение в оценке работниками и администрацией частоты возникновения конфликтов между ними, которое выше в производственном отделе и отделе маркетинга (38%, 62,2%); наименьшее же оно в отделе

ле снабжения (12%). Для более глубокого анализа проблемы были проанализированы стратегии выхода из конфликтов. С работниками был проведён опросник, в ходе обработки которого были получены следующие результаты по каждому отделу (см. таблицу12).

1. Отдел сбыта
2. Отдел снабжения
3. Плановый отдел
4. Производственный отдел
5. Отдел маркетинга

Анализируя, полученные данные, можно сделать вывод, что наиболее предпочитаемой стратегией выхода из конфликтов у работников во всех отделах является компромисс.

Таблица 12

Анализ предпочитаемой стратегией выхода из конфликтов работников отделов

Стратегии выхода из конфликта					
	1 место	2 место	3 место	4 место	5 место
1	компромисс	приспособление	избегание	сотрудничество	соперничество
2	компромисс	приспособление	избегание	соперничество	сотрудничество
3	компромисс	приспособление	избегание	сотрудничество	соперничество
4	компромисс	избегание	сотрудничество	соперничество	приспособление
5	компромисс	избегание	сотрудничество	приспособление	соперничество

На втором и третьем месте у работников отделов сбыта, снабжения, планового – являются приспособление и избегание, а в производственном отделе и отделе маркетинга – избегание и сотрудничество. Наименее предпочитаемыми стратегиями выхода из конфликтов являются соперничество и приспособление (см. табл.12)

Анализируя результаты, можно сделать вывод о том, что работники производственного отдела и отдела маркетинга курса по-разному оценивают ситуации, возникающие в процессе взаимодействия работников и администрации, то есть администрация не во всех ситуациях способна понять работников, оценить ситуацию «глазами» самих исполнителей.

В результате такого положения прогрессирует диссонантность, инконгруэнтность в отношениях между работниками и администрацией производства. А ведь именно администрация, работающая с исполнителями должна продемонстрировать им конструктивные формы поведения в сложившейся конфликтной ситуации, адекватные стратегии выхода из нее. Профессиональная позиция администрации в конфликте обязывает её взять на себя инициативу в его разрешении и суметь поставить на первое место интересы работников.

## **ГЛАВА 5 ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ КОММУНИКА- ТИВНОГО ПРОЦЕССА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

### **5.1. Особенности и принятие управленческих решений условиях неопределенности и риска**

Риск представляет собой вынужденные решения (действия) в условиях неопределенности, направленные на конкретную цель, достижение которой связано с опасностью, угрозой поражения или неудачи, ведущей, в конечном счете, к преобладанию успеха над неудачей. Часто управленческое решение также бывает связано с риском в условиях неопределенности, дефицита времени и ресурсов. Противоположным является нерискованное решение – спокойное, не связанное с угрозой неудачи, поражения, кажущееся более надежным и безопасным управленческое решение. Хотя оно бывает безопасным, но часто отличается меньшей эффективностью.

Риск тесно связан с ситуацией принятия решений. Ситуация принятия решения представляет собой совокупность трех компонентов: условий (внешних), индивидуальных особенностей личности и задачи, которую решает руководитель. Тогда ситуация риска понимается как выбор между несколькими допустимыми вариантами действия, например, менее привлекательным, но более надежным и более привлекательным, но менее надежным, то есть исход выбора которого проблематичен и связан с возможными неблагоприятными последствиями. Другими словами, ситуация риска есть совокупность условий, в которых принимается рискованное решение в интересах выполнения управленческих задач конкретной личностью руководителя. Проблемная ситуация, которая ставит субъекта, принимающего решение, перед дилеммой – действовать «быстро» или «наилучшим образом», называется динамической проблемной ситуацией. Ситуация риска также тесно связана с оценкой успеха в принятии рискованного решения. Успех или неуспех в принятии рискованного решения оцениваются по определенной шкале риск достижений, соответствующих или несоответствующих уровню притязаний руководителя. При этом неуспех влечет за собой: угрозу потери управления, эмоциональное расстройство, социальные санкции, психологический дискомфорт.

Условия риска предполагают активное предпочтение руководителем опасного варианта решения безопасному. Это такой вариант выбора действий, который может идти вразрез с инструкциями, предписаниями и жесткими правилами. Являясь одним из важнейших компонентов рискованной ситуации, условия риска предполагают высокую ответственность, напряжение

воли и необходимость регулирования эмоционального компонента психики руководителя.

Регулирование всех компонентов принятия решений руководителя опирается преимущественно на мотивацию. На основе мотивационного подхода можно выделить два противоположных вида риска: мотивированный и немотивированный. Мотивированный риск рассчитан на ситуативные преимущества стороны, принимающей рискованное решение. Он может предполагать неожиданность выбора данного решения для противоположной стороны. Кроме всего прочего, мотивированный риск можно представить как стандартный и нестандартный оправданный и неоправданный, результативный и нерезультативный.

Немотивированный риск проявляется в процессе творчества или интеллектуальной активности и в психологическом словаре обозначается как «бескорыстный риск». В обыденной жизни он обычно связывается с интуицией, жизненным опытом и стремлением оправдать негативные поступки. Немотивированный риск часто приводит руководителя к потерям, неудачам, неэффективным действиям.

Риск может быть оправданным или неоправданным. Неоправданный риск во многом совпадает с авантюризмом в принятии решений. Авантюризм в принятии решений связан со слабым анализом управленческой ситуации, горячностью и поспешностью руководителя в принятии решений, их неподготовленностью и необеспеченностью необходимыми ресурсами.

Оправданность риска связана со степенью эффективности, прогнозируемой в момент принятия решений. При этом ожидается высокая эффективность выполнения задач, и у руководителя есть уверенность в правильности оценки ситуации, предвидении ее развития. В данном случае можно говорить о результативности риска, который представляет собой реально достигнутую эффективность принятого решения.

По отношению к рискованным решениям можно говорить о руководителях, которые склонны к риску или уклоняются от рискованных действий. Руководитель, склонный к риску, в процессе принятия решений считает, что вероятность достижения преимуществ в результате рискованных действий будет выше, чем вероятность проигрыша. Руководитель, склонный к риску, в зарубежной теории менеджмента считается наиболее эффективным руководителем. Руководители, как правило, выбирают между риском, безопасностью, активной работой и наименьшей нагрузкой (бездельем). Исследования психологов показали, что руководители типа «Предприниматель» составили 10% обследованных лиц, «Труженики» – 35 %, «Авантюристы» – 5 %, а «Безразличные» – 50 %. и процедур, направленных на поиск ответов на вопросы,

связанные с психологическими аспектами риска в процессе выработки и принятия управленческих решений. Его содержание чаще всего сводится к выяснению мотивации, условий и факторов риска.

Каждый успешный руководитель, как правило, наделен навыками принятия рискованных решений. Навыки принятия рискованных решений представляют собой совокупность способностей руководителя, обеспечивающих процессы принятия рискованных и эффективных решений. Оценка успеха в принятии рискованного решения, как правило, осуществляется по достижении конечного результата организацией или руководителем. Достижение конечного результата управленческой деятельности с точки зрения ее эффективности принято называть результативностью риска.

Опыт показывает, что для организации (фирмы) более опасным считается тот руководитель, который избегает рискованных решений, так как он обрекает организацию на застой. Поэтому, ценность руководителя, склонного к риску, определяется наличием (отсутствием) тенденции в его мотивационной сфере увеличивать притязания после неуспеха или сохранять их на прежнем уровне после неудачи в деятельности. Ограничивают готовность руководителя к принятию оправданных рискованных действий только стереотипные, шаблонные действия, сформированные в процессе его подготовки к управленческой деятельности.

С другой стороны, отсутствие всяких стереотипов может способствовать развитию авантюризма в принятии управленческих решений. Диагностическая цель риска состоит в необходимости выявления у руководителей предрасположенности к избеганию рискованных решений. Поэтому важно соблюдать условия формирования склонности к риску у руководителей, которое предполагает включение в обязанности руководителей высшего звена положений, норм, требований, обязывающих их при принятии управленческих решений рассматривать степень приемлемого риска для руководителей нижестоящих звеньев.

Опыт управленческой деятельности показывает, что риск в принятии управленческого решения может быть немотивированным и мотивированным. Последний обеспечивает, как правило, реальную эффективность деятельности руководителя.

## **5.2. Формирование отношений атмосферы сотрудничества и принятия решений в развитии групповых отношений**

Взаимодействие руководителей любого уровня предполагает необходимость отношений сотрудничества. Сотрудничество руководителей и исполнителей в принятии решений предполагает мотивирование исполнителей,

увязку индивидуальных целей сотрудников с целями организации. Отношения сотрудничества могут быть характерны для членов только что формирующейся организации или уже сплочённого коллектива. Наличие сотрудничества – важный фактор, создающий условия для успеха любого сложного дела. Проявление сотрудничества также облегчает управление подчинёнными. Сотрудничество предполагает, что каждый участник группы:

- интересуется ходом дела у других;
- понимает возникающие у них трудности;
- стремится облегчить им решение общей задачи. «Я своё дело сделал, а дальше хоть трава не расти!» – антитеза сотрудничества;
- безупречное выполнение должностных обязанностей и взятых на себя обязательств.

Для осознания необходимости своего участия в общем деле каждый член группы должен добровольно взять на себя определённые нравственные и профессиональные обязательства и осознать степень своего участия в просоциальном развитии групповых отношений. Отношения сотрудничества включают взаимодействия на уровнях: старший – младший, руководитель – подчинённый и др. Характер этих отношений предполагает соблюдение следующих условий:

- особая корректность старшего по отношению к младшему;
- внимание к стараниям младшего при оценке выполнения им своих обязанностей;
- обеспечение высокого авторитета старшего, позволяющего ему стать примером для младших.

Пример старшего для младшего проявляется:

- в исполнении своих служебных обязанностей;
- трудолюбии;
- преданности своему делу;
- уважении;
- требовательности;
- чуткости к людям.

Кроме того, отношения сотрудничества старшего и младшего, руководителя и подчиненного становятся невозможными, если, например, старший всячески подчёркивает различие своего должностного положения и положения младшего. Особое значение при этом имеет такт старшего, умение щадить самолюбие младшего, забота об укреплении его авторитета, понимание возможности неудач и выражение надежды на возрастание мастерства подчиненного с ростом его опыта.

Атмосфера отношений сотрудничества иногда нарушается вследствие большой перегрузки подчиненного, выполнения работ, не способствующих



повышению профессиональной квалификации и нравственному росту специалиста.

Отношения сотрудничества руководителя и подчиненного так же важны, как отношения сотрудничества подчиненного с руководителем. В этой связи подчиненный при оценке управленческого решения должен:

- помнить, что у начальника могут быть свои, неизвестные критерии рациональности;
- не считать себя непогрешимым и помнить о возможности собственной ошибки в оценке руководителя и его решений;
- учитывать разницу в статусах между руководителем и собой при высказывании предложений при выборе других вариантов решений;
- учитывать время своего пребывания в должности и эффективность исполнения обязанностей;
- учитывать стиль руководства и характер сложившихся отношений в организации по вертикали;
- доказательно и своевременно представлять руководству материалы в пользу своего варианта решения, с учетом знаний и опыта профессиональной деятельности.

Отношения сотрудничества с руководством при выработке и принятии управленческого решения могут ухудшиться, если подчиненный (младший):

- публично выражает сомнения в возможности выполнить полученное задание;
- забывает распоряжения;
- не знает положения дел в сфере своей деятельности;
- докладывает непроверенные данные;
- использует служебные документы, в существовании которых не разобрался;
- игнорирует замечания начальника;
- проявляет безынициативность в реализации управленческого решения;
- показывает свою общую неграмотность или не информированность при решении корпоративных проблем;
- неадекватно возлагает ответственность за свои и чужие успехи и недостатки;
- выражает сомнение в уровне профессиональной и управленческой компетентности руководителя;
- не докладывает о трудностях, хотя видит, что сам справиться с ними не в состоянии.

Отношения сотрудничества в организации предполагают активное и целенаправленное вмешательство руководителей различных уровней в про-

цесс межличностных отношений сотрудников (деловых и эмоциональных). Внутригрупповые взаимоотношения в ходе выработки управленческих решений отличаются тем, что здесь часто сталкиваются интересы людей разного возраста, квалификации, уровней притязаний и опыта.

В этой связи можно выделить ряд рекомендаций руководителям и сотрудникам по предупреждению негативного развития взаимоотношений при реализации управленческих решений. Не следует допускать:

- культивирования в группе слухов, сплетен или неуважительных отзывов о коллегах и их работе;
- неадекватной оценки профессиональной нагрузки и своих трудностей в сравнении с другими сотрудниками;
- использования в группе прямых или косвенных приемов перепоручения ответственности руководства за реализацию управленческих решений на других;
- провоцирования дополнительных функций и демонстрации псевдоактивности в ходе выполнения управленческих решений;
- подчеркивания недостатков в работе коллеги в условиях, когда он не может аргументировано ответить на критику и высказывания сомнений в его способности выполнить работу;
- навязывания своей точки зрения и рекомендаций о том, как следовало бы строить работу в группе;
- использования в ходе общения нецензурных выражений, которые связаны с нарушением норм общежития, а также язвительных споров с коллегами в присутствии начальника.

Значимым компонентом отношений сотрудничества являются взаимодействия на уровне управленческого звена руководитель-заместитель. Отличительной особенностью этих взаимоотношений является то, что они базируются на взаимном информировании и поддержании особого доверия друг к другу. От уровня развития такого доверия существенно зависит не только система деловых отношений в руководстве, но и психологический климат принятия коллективом собственно управленческих решений.

В отношениях руководителя со своим заместителем существуют «неписанные правила». Нарушение этих правил может приводить к негативным явлениям, которые будут сказываться на характере взаимоотношений всей организации. Так, в коллективе может развиваться нездоровое соперничество, тормозиться творческий труд сотрудников, возникать тенденции «групповщины», оценки подчиненных не по деловым качествам, а с точки зрения деления людей на «наших» или «не наших».

Исключение или ограничение распространения отмеченных явлений в системе внутригрупповых отношений и управленческих отношений предполагает следующий ряд действий руководителя:

- подбор и расстановка заместителей на основе рекомендаций профессиональной и управленческой психодиагностики;
- обеспечение доверия в управлении путем совершенствования функций руководства;
- обеспечение взаимной ответственности за характер и направленность сформированных отношений в управленческом звене на уровне руководитель – заместитель;
- полноценность доведения до заместителей информации о состоянии дел во всех областях управленческой деятельности и работы с кадрами;
- согласование функциональных обязанностей заместителей при временном отсутствии руководителя в интересах обеспечения благоприятного психологического климата;
- соблюдение норм публичного общения, демонстрируя уважение и доверие к заместителю.

Руководителю нежелательно совершать следующие действия по отношению к своему заместителю:

- отстранять заместителя от участия в процессе принятия решения по принципиальным вопросам, перегружать его текучкой;
- отстранять заместителя от решения кадровых вопросов;
- отменять распоряжения заместителя (если такая необходимость всё-таки возникает, целесообразно убедить заместителя, чтобы он сам заменил своё распоряжение на то, которое считает целесообразным начальник).

Рекомендации заместителю по поддержанию эффективных управленческих отношений в руководстве:

- укреплять и поддерживать авторитет начальника, подчёркивая своё уважение его опыту и знаниям;
- инициативно помогать начальнику, особенно в напряженных ситуациях, докладывая ему о выполненных действиях и предупреждая о назревших сложностях;
- уметь взять на себя ответственность за нерациональные действия подчинённых сотрудников;
- организовывать выполнение решений;
- активно разрабатывать предложения по совершенствованию стиля работы;
- проявлять интерес к планам и мнениям руководителя по реализации управленческих решений;

- знать состояние дел в руководстве и быть готовым в любой момент взять выполнение дел на себя;
- воздерживаться от принятия решений по вопросам, которые руководитель считает сферой своей личной компетентности.

Руководитель и заместитель должны систематически общаться, открыто оценивать достоинства и недостатки сделанных распоряжений, говорить о трудностях и путях их преодоления. Распределение функций между ними должно быть четким и конкретным. Не следует передавать заместителю важнейшие обязанности, от решения которых зависит в большей степени конечный результат управленческого решения. Для более эффективного исполнения решений надо учитывать отношение людей к организационным изменениям.

Организационное развитие и соответствующие ему изменения представляют собой процесс интенсивного внедрения современных достижений теории и практики управления, включая психологию управленческих отношений. По сути, решается вопрос о том, что изменять: людей или производство? Существенно при этом меняется процесс выработки и принятия управленческих решений: стиль, методы и процедуры руководства и принятия решений, мобилизации персонала; внутренние и внешние коммуникации; системы контроля и исполнения.

Само явление организационного развития и управления им понимается по-разному: как один из разделов теории организации и управления,

- как учебный предмет подготовки менеджеров и консультантов,
- как специфический процесс жизни организации в условиях рынка,
- как планирование и проведение конкретных программ изменений организации.

Одним из первых, кто предложил идеи планового психологического обеспечения организационного развития, был К. Левин. Его модель организационного развития основана на психологической теории поля, а поведение людей в организации зависит от взаимодействия различных сил: движущих и сдерживающих. Баланс этих сил, по мнению К. Левина, создает некоторое устойчивое равновесие, что и определяет уровень функционального развития организации.

Нарушение баланса сил и снижение уровня функционального развития организации может быть обусловлено<sup>58</sup>:

- нарушением содержательных и технологических компонентов управления;
- изменением оплаты труда сотрудников;
- снижением (повышением) нормы выработки;

---

<sup>58</sup> Левин К. Теория поля в социальных науках (в сер. Мастерская психологии и психотерапии) – Изд. СПб.: Речь, 2000, 368 с.

- усилением социальной напряженности на предприятии;
- накоплением негативных проблем кадрового менеджмента.

Следующий этап организационного развития отличается тем, что персонал и руководители начинают приспосабливаться. В конечном счете ситуация замораживается, люди адаптируются к новой ситуации и устанавливается баланс движущих и сдерживающих сил, но уже на более высоком уровне деятельности организации. Таким образом, К. Левин предлагает три шага в модели организационного развития<sup>59</sup>:

- первый шаг – диагностика и определение желаемых перемен;
- второй шаг – «вмешательство» или введение запланированных изменений;
- третий шаг – «замораживание» или стабилизация изменений в организации.

Следует учитывать, что люди сопротивляются переменам по трем основным причинам: в случае неопределенности своего социального положения, угрозы возможных потерь в удовлетворении какой-либо потребности и при устойчивости убеждения (ригидности) о том, что перемены ничего хорошего не дадут. Поэтому предлагается использовать следующие методы, которые ослабляют сопротивление персонала:

- своевременное распространение социально значимой информации предстоящих организационных изменениях и дополнительное профессиональное образование руководителей всех уровней и персонала;
- развитие отношений сотрудничества и привлечение персонала к принятию решений. В отдельных случаях предлагаются модели сотрудничества. Как правило, выбор сводится к трем основным формам сотрудничества: интерактивные, номинальные группы и группы Дельфи.
- психологическая работа с людьми по предупреждению развития негативных психических явлений в группе и напряженности (стресса).

Можно выделить несколько организационных факторов, которые являются причиной стресса:

- функциональная перегрузка, которая способствует возникновению тревоги, беспокойства, фрустрации, а также чувства безнадежности;
- развитие явления конфликта ролей в группе, когда к сотруднику предъявляют противоречивые или неправомерные требования в условиях развивающейся организации;
- разрушение устоявшейся системы ожиданий от референтной группы и от руководителя;
- недостатки эргономических аспектов деятельности.

---

<sup>59</sup> См. там же.

Высокая психическая напряженность руководителя в процессе управления и принятия управленческих решений дискретно сопровождается появлением ошибок, снижением эффективности деятельности вообще, а перенапряженность сопровождается уже значительным ростом ошибок и таким снижением эффективности деятельности, которое приводит к срыву самого процесса управления. Существует следующая классификация управленческой напряженности<sup>60</sup>:

- перцептивная – возникает в случае больших затруднений и ошибок в восприятии необходимой информации;
- интеллектуальная – появляется тогда, когда руководитель не может найти рационального способа решения задачи или выход из критической ситуации;
- эмоциональная – вызвана переживаниями и аффектами, которые могут дезорганизовать управленческий процесс;
- волевая – возникает тогда, когда человек не может проявить сознательное усилие и овладеть трудной ситуацией методами самоубеждения, самовнушения, самоощущения, самопринуждения и самоконтроля
- мотивационная – связана с перестройкой иерархии мотивов, когда ценности управления и факторы опасности, риска принятия ошибочного решения вступают в противоречие и влияют на уровень ответственности руководителя.

### **5.3. Организация исполнения управленческих решений и ошибки взаимодействия между участниками коммуникативного процесса**

Организация исполнения управленческих решений представляет собой комплекс мероприятий, направленных на внедрение принятого решения в жизнь. Существенная роль в этом комплексе принадлежит организации коммуникативного пространства. Организация коммуникативного пространства в процессе принятия решений характеризует распределение и направленность связей между участниками коммуникативного процесса, обеспечивающих процедуры выработки и принятия управленческих решений. Реализация принятого решения включает следующие элементы:

- доведение задачи,
- побуждение (мотивация) исполнителей на выполнение поставленных им задач,

---

<sup>60</sup> Блеер А.Н. Психология деятельности в экстремальных условиях: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / [В.Н.Непопалов, В.Ф.Сопов, А.В.Родионов и др.; под ред. А.Н.Блеера. – М.:Издательский центр «Академия», 2008.

- организация взаимодействия должностных лиц,
- контроль и коррекция действий

Рассмотрим их более подробно дальше.

1. Доведение задачи. Обычно подготовка доведения начинается с разделения задания на групповые или индивидуальные и подбора исполнителей. Решение, принятое на верхних уровнях управления, продвигаясь к исполнителям, в каждом звене расчленяется на более дробные единицы, в результате чего каждый отдельный работник наделяется индивидуальными заданиями, зависящими от его служебных обязанностей и целого ряда других факторов. После выбора исполнителей решение необходимо довести до подчиненных. И очень важно – как, какими путями и в какой форме.

Управленческое решение может быть доведено до сведения исполнителей как приказ, указание и распоряжение, рекомендация и др. Рассмотрим подробнее способы доведения решений до исполнителей в зависимости от их степени жесткости. Приказ требует от исполнителя выполнять то или иное управленческое решение точно по форме и в указанный срок. Исполнитель не имеет права возражать, а должен немедленно приступить к выполнению приказа. Указание и распоряжение – это формы объяснения управленческого решения. Они также содержат сведения о том, что надо сделать, кому и когда. Разница состоит в том, что они адресуются к сознанию исполнителя, не ограничивая его, а скорее наоборот, давая ему направление и возможность самому выбирать способы и методы выполнения поставленных задач. В этом случае исполнителю предоставляется большая самостоятельность и возможность проявить творческий подход. Указания обычно воспринимаются как совет, который дается более компетентным или опытным коллегой. И рекомендация является одной из форм доведения до сведения исполнителей. Она используется в тех случаях, когда надо подчеркнуть независимость или уважение самостоятельности в работе данного звена, руководителя, специалиста или исполнителя. Отдельно можно выделить формы в зависимости от субъективных и объективных условий деятельности:

- просьба – обращение, призывающее к выполнению действий; предложение – это рекомендательная форма, которая хотя и содержит в себе цель побудить партнера к действию, но тут же допускает необязательность его исполнения;
- обсуждение – форма, характеризующая паритетность в обмене мнениями; согласие и отказ – формы, санкционирующие действия;
- вопрос – форма, направленная на поиск информации, необходимой для коррекции деятельности.

При передаче управленческой информации руководитель изменяет деятельность подчиненных в определенном направлении, что в значительной мере определяет характер управленческого общения. Руководитель при этом должен:

- отдать распоряжения, указания, что-либо порекомендовать, посоветовать;
- получить «обратную» (контрольную) информацию от подчиненного о выполнении задания;
- дать оценку выполнения задания подчиненными.

Сотрудник может не принять распоряжение из-за негативного отношения к личности своего руководителя, из-за скрытой или явной антипатии. Следовательно, важное значение в реализации управленческого решения имеет фактор межличностных отношений. При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально положительное отношение и наоборот – труднее принимают, а нередко отвергают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально отрицательное отношение.

При реализации своего решения руководитель дополнительно использует два фактора. Первый – это сила административного нажима, обеспеченная правом управляющего, которое имеет силу закона, и второй – это сила влияния авторитета руководителя. Ошибкой является то, что руководитель пытается руководить, опираясь только на силу административной власти. В этом случае подчиненные ограничивают свои действия, как правило, формальным выполнением указаний в объеме, который обезопасит их от получения взыскания. Есть ряд недостатков и в руководстве, которое основано в расчете только на силу авторитета личности. Наилучшим вариантом является сочетание этих двух факторов в действиях руководителя. Подчинение в этом случае получает окраску, с одной стороны -обязательности, а с другой – добровольности. Опыт показывает, что подчиненные выполняют такие приказания более творчески и со старанием. Таким образом, умение использовать в полной мере силу влияния административной власти и авторитета укрепляет позиции руководителя, обеспечивает цельность руководства.

2).Мотивация сотрудников. Мощным средством формирования мотивации сотрудников на выполнение управленческих решений является вознаграждение. Главными типами вознаграждения являются внутренние, которые дает сама работа (чувство удовлетворенности от результата деятельности, самоуважение, профессиональное общение и т.п.), и внешние, возникающие по итогам выполнения той или иной функции работника (зарплата, продвижение по службе, получение символов служебного статуса и престижа и т.п.). Важно определить, как и в каких пропорциях можно и нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации.



3). Организация взаимодействия. Важнейшим фактором успешности выполнения управленческих решений выступает организация взаимодействия должностных лиц. Организация взаимодействия по выполнению управленческого решения это целенаправленный процесс согласования усилий подчиненных на достижение групповой цели по задачам, содержанию и времени исполнения заданий.

Достижение групповой цели предполагает объединение усилий всех членов группы, которые несут ту или иную нагрузку и выполняют конкретные поставленные перед ними задачи, необходимые для решения групповой цели. Взаимодействие как социально-психологический процесс предполагает обмен информацией и обмен действиями, какой обмен выступает как межличностная или межгрупповая связь. По сути дела, взаимодействие должностных лиц по реализации управленческого решения направлено на создание совместного продукта труда, т.е. на достижение групповой цели.

Организацию взаимодействия следует отличать от организованности. Организованность группы проявляется в способности членов коллектива самостоятельно взаимодействовать в ситуациях неопределенности, сочетать разнообразие мнений и форм инициативного поведения с устойчивым единством мнений его участников. Руководитель должен стремиться и к организации управления, и к обеспечению организованности группы. Критерием оценки организованности группы может выступать соблюдение в ее жизнедеятельности следующих основных условий: совместности, актуализации функций, сосредоточения, нейтрализации дисфункций.

4) Контроль и коррекция действий. Контроль является необходимым средством и механизмом обеспечения эффективности функционирования управленческой системы. Он присутствует во всех управленческих функциях, обеспечивая их реализацию, а также возможность перехода от одних к другим. Контроле позволяет определить, достигнута ли цель, какими методами, средствами и усилиями это обеспечено. Отсюда очевидна высокая значимость контрольной функции. Действительный и эффективный контроль обеспечивается активностью и своевременной коррекцией недостатков процесса реализации решения. Поэтому контроль не должен сводиться к констатации обнаруженных ошибок. Виды контроля и коррекции недостатков<sup>61</sup>:

- опережающий контроль – состоит в том, чтобы основные усилия были сосредоточены не на исправлении, а на предупреждении ошибок, неблагоприятных ситуаций;

---

<sup>61</sup> Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебник -М.: Гардарики, 2003.-582с.

- текущий контроль – реализуется непосредственно в процессе исполнения работ и обычно приурочивается к концу любой фазы процесса организационного функционирования;
- заключительный контроль – осуществляется после окончания определенных видов работ.

В процессе контроля выделяют три этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. Разработка стандартов исполнения и определения оценочных критериев является завершением фазы планирования. Главным требованием данного этапа являются: согласованность критериев с общеорганизационными целями, их реалистичность и ознакомление с ними исполнителей. Сопоставление реальных результатов со стандартами является сердцевиной контроля. Он связан с существующей трудностью оценки качества совпадения результатов и стандартов. В этой связи возникает проблема выработки не только стандартов как таковых, но и определение границ их допустимых вариаций. Наличие вариационного диапазона создает предпосылки для ошибок. Ошибки включают также и психологические факторы, например, стиль принятия решения, влияние системы отношений с исполнителями, а также ошибки «двойных стандартов» и т.п.

Принятие необходимых корректирующих действий может осуществляться в случае пересмотра стандартов и оценочных критериев или когда руководитель должен учитывать индивидуальные особенности исполнителя. Корректирующие действия руководителя могут сопровождаться рядом управленческих недостатков и ошибок. Ошибка есть производная от трудности решения проблемной управленческой задачи, которая препятствует или существенно снижает положительный эффект от принятого управленческого решения. Ошибка ведет к бесполезным затратам сил и ресурсов. Выделяются три основные группы недостатков и соответствующих им ошибок в управленческой деятельности<sup>62</sup>:

- процедурно-организационные (постановка задач подчиненным без создания соответствующих условий для их выполнения; недостаточная четкость в определении порядка действий и отдаче распоряжений; слабая согласованность принимаемых решений с ранее отданными указаниями);
- процедурно-психологические (недостаточный учет психологических факторов при принятии решений; слабо развитые умения проведения воспитательной работы и навыки межличностного общения; недостаток знаний по вопросам предупреждения и разрешения конфликтов;

---

<sup>62</sup> Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебник -М.: Гардарики, 2003.-582с.

слабые умения по достижению необходимого уровня корпоративной культуры);

- личностные (недостаточно высокий уровень развития профессиональных, управленческих и педагогических качеств, организаторских способностей; слабые навыки по управлению собственным эмоциональным состоянием; недостаток мотивации к деятельности по руководству и управлению).

Среди наиболее значимых ошибок отмечаются следующие:

- оказание руководителем поддержки сотрудникам избирательно, без учета их профессиональных функций и статусов;
- дефекты распределения ролей при выполнении управленческих задач;
- неправильный расчет времени и неспособность руководителя противодействовать фактору дефицита времени при принятии и реализации управленческого решения;
- принятие управленческого решения без учета социально- психологической обстановки в организации и ресурса персонала;
- личностные (нравственные и профессиональные.) недостатки поведения руководителя в командной работе при выполнении решений.

Для нейтрализации и предупреждения негативных факторов процесса принятия управленческих решений, снижения влияния ошибок руководства на деятельность персонала следует практиковать проведение различных тренингов и деловых бесед, которые будут способствовать формированию установки руководителей на положительное отношение с сотрудниками.

Можно представить ряд устойчивых установок руководителя при принятии решений и взаимодействии в диапазоне от «установки на оценивание» до «установки на сотрудничество». Установка на оценивание преимущественно связана с эгоистическими устремлениями руководителя, потребительским отношением к людям, отсутствием заботы, игнорированием личных интересов подчиненных, низким уровнем эмпатии и неадекватным возложением ответственности в случае негативного результата.

Установка на сотрудничество диаметрально противоположна. Деятельность сотрудников в этом случае оценивается по итогам совместного решения задач и характер взаимоотношений здесь имеет более высокую ценность. При первой установке преобладают негативные оценки подчиненных и конкурентный стиль взаимодействия, а при второй – позитивные и коллегиальные формы поведения. Как одна, так и другая установки имеют сильные и слабые стороны.

## **ГЛАВА 6. ФОРМИРОВАНИЕ АДАПТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И РОЛЬ КОМПОНЕНТОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ГРУППЕ**

### **6.1. Адаптация и типы адаптационного процесса с точки зрения профессионального развития и результата совместной деятельности**

Делая сравнительный анализ приведенных в литературе определений адаптации, можно предложить обобщенное понятие адаптации – как формы воздействия внешней и внутренней среды, которое заключается в установлении между ними динамического равновесия, или как процесса установления оптимального соответствия личности и окружающей среды, в ходе которой осуществляется деятельность, позволяющая индивидууму удовлетворять актуальные потребности и реализовывать связанные с ними цели, в то же время обеспечивая соответствие психической деятельности человека, его поведения требованиям (рис.2).

Развивая и конкретизируя понятие психической адаптации, рассматривая проявление этого психологического феномена в профессиональной деятельности, под психологической профессиональной адаптацией необходимо понимать процесс становления и сохранения динамического равновесия в системе и связывать способность человека к адаптации с согласованием целей и результата профессиональной деятельности, где в качестве основного критерия профессиональной адаптации необходимо рассматривать эффективность профессиональной деятельности.

Рассматривая профессиональную адаптацию как непрерывный, постоянно активизирующийся в изменяющихся условиях профессиональной среды процесс, адаптацию можно рассматривать, и как процесс, и как результат, в которых необходимо выделить временные характеристики, стадии адаптации и их протяженность, выявить основные элементы адаптационного процесса, которые связаны последовательно.

К этим двум аспектам в которых рассматривается адаптация (процесс и результат) добавляется еще один, в котором адаптация является основанием для формирования психических качеств, их новообразований, используемых для успешного существования в изменяющихся условиях. При этом в состав новообразований включаются не только совокупность знаний, умений и навыков, полученных и сформированных у себя субъектом адаптации, но и сложная система межличностного взаимодействия с профессиональным и социальным окружением.



Рис.2 Виды адаптации

Новообразования, которые включают индивидуальный уровень, уровень личности, уровень субъекта деятельности и индивидуальности профессионала, формируются внутри первых двух аспектов и затем надстраиваются образуя собственное измерение профессиональной адаптации. А значит, при рассмотрении профессиональной адаптации выделяются три взаимосвязанные аспекта<sup>63</sup>:

- адаптация как процесс приспособления специалиста к изменяющимся условиям профессиональной среды, характеризующийся своими пространственно-временными механизмами;
- адаптация как результат этого процесса, характеризующийся степенью итоговой адаптированности человека;
- адаптация как источник новообразований, характеризующийся комплексом формируемых качеств профессионала.

От соответствия этих трех компонентов и зависит характер поведения специалиста, степень эффективности взаимодействия индивида в системе профессиональной среды, его психологическое состояние.

При рассмотрении профессиональной или социально – профессиональной адаптации выделяются два типа адаптационного процесса, которые характеризуются:

<sup>63</sup> Куприн А.А. Особенности социально-психологической адаптации профориентационной деятельности как процесса профессионального самоопределения личности: Ученые записки, научн. практ. журнал, Федеральной таможенной службы России, СПб, №1(30), 2008

- преобладанием пассивного, конформного принятия ценностных ориентаций;
- преобладанием активного воздействия человека на профессионально – социальную среду.

С точки зрения проблемы профессионального развития человека (типы адаптационного процесса), исследователи выделяют две модели стратегии профессиональной адаптации, которыми являются модель профессионального функционирования (адаптивное поведение) и модель профессионального развития (личностный и профессиональный рост). Если в первой модели у человека доминирует пассивная тенденция, проявляющаяся в приспособлении, а отчасти, и в подчинении профессиональной деятельности внешним обстоятельствам. То во второй модели (модели профессионального развития) доминирует активная тенденция, проявляющаяся в стремлении к профессиональному самовыражению, самореализации.

При адаптивном поведении в самосознании индивида доминирующей является тенденция к подчинению профессиональной деятельности внешним обстоятельствам в виде предписанных требований, правил, норм. В свою очередь профессиональное саморазвитие характеризуется способностью человека выйти за пределы непрерывного потока повседневности, увидеть свой труд в целом, превратить его в предмет практического преобразования, ориентировать на активное использование и развитие имеющегося у человека индивидуального ресурса. Сам процесс адаптации связан с активным изменением себя, с коррекцией собственных установок и поведенческих стереотипов, являясь типом активного изменения и активного приспособления, «и еще неизвестно, что с энергетической и эмоциональной точки зрения дается легче: изменение среды или изменение себя. Ибо конформное, пассивное принятие требований, норм, установок и ценностей профессиональной среды без включения активного процесса самокоррекции и саморазвития – это всегда не адаптация, а дезадаптация», что всегда может быть выражено как переживание человеком психологического дискомфорта, порой неудовлетворенности и даже неполноценности.

Адаптация же являясь процессом активным, будь это активное изменение профессиональной среды или активное изменение себя, при этом оставаясь процессом профессиональной адаптации, протекает как процесс развития профессионализма. И это особенно видно наблюдая вхождение молодого специалиста в новую для него профессиональную среду со сложившимися профессиональными традициями и стилем совместной деятельности и т.д.

На этапе вхождения человека в новый для него трудовой коллектив, в организацию с установившимися правилами, традициями должна преобла-

дать стратегия адаптивного поведения, которая позволит конструктивно войти в технологический процесс, освоить необходимые алгоритмы труда, определяемые внутренними правилами и распорядками, вписаться в систему деловых и межличностных отношений членов трудового коллектива (рис.3).

При адаптивном поведении человек проходит процесс профессиональной адаптации, который в дальнейшем можно рассматривать в аспекте социализации личности, который связан в том числе и с накопленным социальным и личностным опытом в группе.



Рис. 3 Система управления адаптацией персонала организации<sup>64</sup>

Профессиональное развитие человека не ограничивается и не может быть ограничено одной, изначально выбранной профессией и по ряду причин человек может почувствовать какие – либо ограничения в своем профессиональном развитии в рамках данной профессии. И если происходит сознательный уход из профессии, его необходимо рассматривать как результат осознания кризисной ситуации, невозможность самореализации в профессии, необходимость изменения личностной и профессиональной перспективы и рассматривать это как форму преодоления профессионального кризиса.

В процессе профессиональной адаптации, протекающей по третьему типу, человек выходит на осознанный выбор новой для него профессиональ-

<sup>64</sup> Куприн А.А. Адаптация в трудовой и профессиональной деятельности Сборник материалов международной конференции СПб ГИПСР «Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения», 5 ноября 2009

ной деятельности и тогда возможно происходит его дальнейшее профессиональное развитие, в результате которого возникает новое качественное состояние содержания и структуры деятельности. И это в свою очередь позволяет и дает возможность подойти к изучению психологических закономерностей развития профессионала для определения места и роли сознательной смены профессии как к феномену профессионального развития в жизни человека, а показателями становления профессионала могут выступать изменения компонентов в психологической структуре деятельности. Выделяют еще один тип адаптационного процесса, который носит название вероятно – комбинированный, являясь, наиболее распространенным и эффективным с точки зрения адаптации. Вероятно-комбинированный тип адаптации основан на использовании всех трех вышеприведенных типов адаптации, а выбор того или иного варианта осуществляется в результате оценки вероятности успешности адаптации при различных типах адаптационной стратегии. При выборе стратегии профессиональной адаптации необходимо оценивать:

- требования, предъявляемые к нему со стороны профессиональной среды
- собственный индивидуальный ресурс профессионального развития в плане возможности изменения профессиональной среды или изменения себя как профессионала;
- цену усилий физических и психологических затрат при выборе стратегии изменения профессиональной среды или самокоррекции себя как профессионала.

Важным аспектом профессиональной адаптации является принятие человеком профессиональной роли. При этом эффективность профессиональной адаптации в значительной степени зависит от того, насколько адекватно человек воспринимает свою профессиональную роль, а также свои профессиональные связи и отношения. Ведь в современных условиях постоянно изменяются средства деятельности, профессиональные задачи, возникает необходимость приобретения новых знаний и умений. Поэтому процесс профессионализации следует рассматривать неотрывно от процессов непрерывной трудовой и профессиональной адаптации и качестве индикатора профессиональной адаптации выступает эффективность выполняемой человеком деятельности.

Многие исследователи используют обозначение эффективности адаптации как синоним успешности адаптации. Традиционно эффективность рассматривается как соотношение полученного эффекта или пользы и затрат, необходимых для получения данного эффекта. Очевидно, что в зависимости от того, какой аспект профессиональной адаптации (психофизиологический, профессиональный или социально психологический) является предметом рассмотрения, оценка его эффективности будет различной. Но в любом слу-



чае эффективность адаптации (как формы соответствующей психической активности, психической деятельности) определяется соотношением полезного эффекта к затратной стороне.

Рассматривая эффективность профессионально – психологической адаптации как отношения успешности деятельности в субъективном ее выражении, т.е. удовлетворенности деятельностью и профессиональной средой, условиями труда и т.д., к психологическим и психофизиологическим затратам оценки деятельности, субъективным выражением психологической и психофизиологической оценки деятельности является оценка человеком сложности адаптации, индикаторами которых может являться признаки дезадаптации. И в этом случае эффективность профессиональной адаптации может рассматриваться как оценка способности человека к профессиональной адаптации, то есть чем выше удовлетворенность респондентов условиями труда и своим положением в коллективе, тем выше эффективность профессиональной психологической адаптации и проявления адаптивных способностей, и, соответственно, наоборот.

Результативность в аспекте адаптации необходимо использовать как основной элемент при оценке успешности адаптационных процессов в условиях определенной профессиональной деятельности, которую необходимо рассматривать как успешность деятельности т.е. качественность выполнения трудовых заданий, рост квалификации, взаимодействие внутри группы и иные процессы оказывающее влияние на профессиональную эффективность. А значит, реализация профессиональных способностей, и актуальных, которые включены в структуру выполняемой деятельности, и потенциальных, которые могут быть включены в дальнейшем, возможна лишь в том случае, если носитель этих способностей адаптируется, вписываясь в производственную и социально-экономическую реальность. Именно такая профессиональная адаптация формируясь в течение всей профессиональной жизни обеспечивает надежность профессиональной деятельности специалиста, его профессиональную устойчивость. И необходимым условием достижения и сохранения профессиональной успешности является способность человека гибко изменять свою систему профессиональных образов в соответствии с изменением ситуации.

## **6.2. Особенности и формирование адаптивности трудовой среды как фактора успешной профессиональной деятельности**

Адаптация есть социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, когда личность и трудовая среда активно взаимодействуют друг с другом. Она имеет сложную структуру и представляет собой единство

разных видов адаптации профессиональной, социально-психологической, общественно-политической и культурно-бытовой<sup>65</sup>. Эффективность же адаптации напрямую зависит от организации микросоциального взаимодействия, а ее отсутствие (эффективность социального взаимодействия) ведет к конфликтным ситуациям в производственной сфере, затруднениям в построении неформального общения, нарушению механической адаптации.

Также с адаптацией напрямую связан анализ факторов определенной среды или окружения, ведь зачастую оценка личностных качеств окружающих как фактора привлекающего в подавляющем большинстве случаев сочеталась с эффективной психической адаптацией, а оценка таких же качеств как фактора отталкивающего – с её нарушениями. С адаптацией тесно связан и личностный потенциал работника как совокупность определенных черт и качеств работника, личностный потенциал характеризует внутреннюю физическую и духовную энергию человека, его деятельную позицию, психофизиологический, трудовой потенциал работника, его образование, опыт все это активно влияет на уровень и степень адаптации.

Но не только анализ факторов окружающей среды определяет уровень адаптации и эмоциональной напряженности необходимо также принимать во внимание индивидуальные качества, состояние непосредственного окружения и особенности группы, в котором осуществляется микросоциальное взаимодействие, ведь эффективность психической адаптации представляет собой одну из предпосылок к успешной профессиональной деятельности.

Частое возникновение в процессе профессиональной деятельности стрессовых ситуаций, которые могут создаваться динамичностью событий, необходимостью быстрого принятия решения, рассогласованием между индивидуальными особенностями, ритмом и характером деятельности. Факторами, способствующими возникновению эмоционального стресса в этих ситуациях, могут быть недостаточность информации, её противоречивость, чрезмерное разнообразие или монотонность, оценка работы как превышающей возможности индивидуума по объему или степени сложности, противоречивые или неопределенные требования, критические обстоятельства или риск при принятии решения. И наоборот важными факторами, улучшающими психическую адаптацию в профессиональных группах, являются социальная сплоченность, способность строить межличностные отношения, возможность открытой коммуникации<sup>66</sup>. Поэтому становится очевидным, что без исследований психической адаптации будет неполным рассмотрение любой пробле-

---

<sup>65</sup> Андреева Г.М. Социальная психология М..2001 – 415 с

<sup>66</sup> Кокс Т., Психология труда и организационная психология: современное состояние и перспективы. М.: Радикс. 1998.

мы психического несоответствия, а анализ описанных аспектов адаптационного процесса представляется неотъемлемой частью психологии человека.

Понятие адаптация происходит от лат. *adapto* – приспособляю. Оно заимствовано из биологии и означает прилаживание, приспособление к окружающей среде. Трудовая адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптирующими системами. Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым, подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения. Однако при поступлении на работу человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к предприятию, а оно исходя из своих целей и задач предъявляет свои требования к работнику, к его трудовому поведению.

Реализуя свои требования, работник и предприятие взаимодействуют, приспособляются друг к другу, в результате чего осуществляется процесс трудовой адаптации. Таким образом, трудовая адаптация – двусторонний процесс между личностью и новой для нее социальной средой и адаптированность человека к конкретной трудовой среде проявляется в его реальном поведении, в конкретных показателях трудовой деятельности: эффективности труда; усвоении социальной информации и ее практической реализации; росте всех видов активности; удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности.

Трудовая адаптация может быть первичной – при первоначальном вхождении работника в производственную среду и вторичной – при смене рабочего места без смены и со сменой профессии или при существенных изменениях среды. Она имеет сложную структуру и представляет собой единство профессиональной, социально-психологической, общественно-организационной, культурно-бытовой и психофизической адаптацией.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. Проявляется в ознакомлении с профессиональной работой, приобретении навыков профессионального мастерства, сноровки, достаточных для качественного выполнения функциональных обязанностей и творчества в труде.

Социально-психологическая адаптация заключается в освоении социально-психологических особенностей трудовой организации (коллектива), вхождении в сложившуюся в нем систему взаимоотношений, позитивном взаимодействии с его членами. Это включение работника в систему взаимоотношений трудовой организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации работник постепенно получает информацию о своей трудовой организации, ее нормах, ценностях, о системе деловых и личных взаимоотношений в группе, о социально-психологической позиции отдельных членов группы в структуре взаимоотношений, о групповых лидерах. Эта информация не усваивается работником пассивно, а соотносится с его прошлым социальным опытом, с его ценностными ориентациями и оценивается им. При соответствии информации прошлому опыту работника, его ориентациям она оценивается им положительно, работник начинает принимать групповые нормы и постепенно происходит процесс идентификации личности с трудовой организацией. В ходе социально-психологической адаптации работник вступает в реальную жизнь организации, участвует в ней, у него устанавливаются положительные взаимоотношения с коллегами, непосредственным руководителем, администрацией.

Общественно-организационная адаптация означает освоение организационной структуры предприятия (коллектива), системы управления и обслуживания производственного процесса, режим труда и отдыха и т.д.

Культурно-бытовая адаптация – это освоение в трудовой организации особенностей быта и традиций проведения свободного времени. Характер этой адаптации определяется уровнем культуры производства, общего развития членов организации, спецификой и особенностями использования свободного от работы времени. Быстро и безболезненно происходит культурно-бытовая адаптация в тех трудовых организациях, члены которых связаны не только отношениями по работе, но и вместе проводят досуг, свободное время, используя его для разностороннего развития личности.

Психофизиологическая адаптация – это процесс освоения условий, необходимых для работников во время труда. В современном производстве морально стареют не только техника и технология, но и санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки. Улучшение санитарно-гигиенических условий труда и быта работников, появление все большего количества удобных и современных квартир, одежды, предметов туалета не могут не сказаться на производственной деятельности. Современный работник чутко относится к отклонениям от субъективно воспринимаемых им норм санитарно-гигиенического комфорта, ритмов труда, удобства рабочего места и т.д.

Материалы многих исследований свидетельствуют о том, что для рабочих вопросы санитарно-гигиенических условий комфорта стоят очень остро и оцениваются ими болезненно. В процессе адаптации работник проходит следующие стадии<sup>67</sup>:

- 1) Стадия ознакомления, на которой работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, об эталонах, нормах поведения.
- 2) Стадия приспособления, на этом этапе работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей, но пока продолжает сохранять многие свои установки.
- 3) Стадия ассимиляции, когда осуществляется полное приспособление к среде, идентификация с новой группой. Идентификация, когда личные цели работника отождествляются с целями трудовой организации, предприятия, фирмы и т.д. По характеру идентификации различают три категории работников: безразличные, частично идентифицированные и полностью идентифицированные.

Ядро любой трудовой организации составляют полностью идентифицированные работники, и конечные результаты такой трудовой организации всегда высоки, но скорость адаптации зависит от многих факторов (нормальный срок адаптации для разных категорий работников составляет от 1 года до 3 лет) и неумение же войти в трудовую организацию, может вызвать явление производственной и социальной дезорганизации.

Условия же, которые влияют на течение, сроки и результаты процесса трудовой адаптации, и являющиеся по сути факторами трудовой адаптации могут быть как объективные, так и субъективные:

1) Объективные (в трудовой организации – это факторы, связанные с производственным процессом) – факторы, которые в меньшей степени зависят от работника (уровень организации труда, механизации и автоматизации производственных процессов, санитарно-гигиенические условия труда, размер коллектива, расположение предприятия, отраслевая специализация и т.д.).

2) К субъективным (личностным) факторам относятся: социально-демографические характеристики работника (пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы, социальное положение и т.д.);

– социально-психологические (уровень притязаний, готовность трудиться, практичность, быстрота ориентации в производственной ситуации,

---

<sup>67</sup> Куприн А.А. Адаптация в трудовой и профессиональной деятельности Сборник материалов международной конференции СПб ГИПСР «Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения», 5 ноября 2009

способности самоконтроля и умения распределять свои движения и действия во времени, коммуникабельность и т.д.);

- социологические (степень профессионального интереса, материальной и моральной заинтересованности в эффективности и качестве труда и т.д.).

Интегрированным субъективным показателем успешной трудовой адаптации можно считать общую удовлетворенность работника трудом, морально-психологическим климатом в коллективе, но в процессе производственной адаптации не последнее место занимает личностный потенциал работника. Это совокупность черт и качеств работника, которые формируют определенный тип поведения: уверенность в себе, общительность, способность к самоутверждению, уравновешенность, объективность и т.д. Наряду с перечисленными характеристиками важное место занимают знания, образование, опыт. Необходимо по-настоящему использовать свой опыт и делать выводы на будущее. В частности, по всем этим критериям можно судить и об уровне адаптации.

Любой коллектив имеет свои законы, которые уже сложились до прихода молодого человека и работают по своей определенной схеме. Чем быстрее молодой сотрудник поймет законы своего нового коллектива, отношения внутри него, тем быстрее произойдет его профессиональная адаптация. Кроме того, проявляя интерес к работе коллег, молодой специалист сможет завоевать определенное доверие к себе и приобретет профессиональный опыт, он сам определяет свою позицию, находит те роли, которые ему подходят. Но в условиях вхождения в новый коллектив, на первом этапе, не стоит противопоставлять себя коллективу, а действовать в контакте с коллегами, быть готовым оказать и принять помощь от сотрудников.

Прежде всего, советует А.Ушаков, «следует составить перечень всех задач, определить их приоритетность и время для выполнения каждой (не забудьте зарезервировать какое-то время на непредвиденные обстоятельства):

1. Если вы только начинаете работу на новом месте, то постарайтесь разобраться, что для кого делается, кто, когда и как оценивает вашу работу, что входит в ваши обязанности, что является просьбой, что – приказом, а что – одолжением с вашей стороны. Все это поможет вам правильно распределить приоритеты.
2. Выясните, что собой представляет подразделение, в которое вы попали. Судьбы ваших сослуживцев и любые преобразования, прошедшие в последнее время, представляют для вас особый интерес. Вы сможете разобраться в писаных и неписаных правилах, понять, какие изменения ожидаются.

3. Разберитесь в неформальной структуре. Часто неформальные связи и влияние, неформальное лидерство определяют жизнь организации. Чем раньше вы сумеете в этом разобраться, тем полезнее это для вашей карьеры.
4. Уделяйте людям не меньше внимания, чем поставленной перед вами задачей. Помните, что установление хороших отношений в новом коллективе ничуть не менее важно, чем качество вашей работы.
5. Четко соблюдайте субординацию согласно своему месту в иерархической структуре. Прежде чем предложить свой способ делать что-то, даже если он кажется вам значительно лучшим, постарайтесь понять, почему и как возник используемый здесь метод. Пытаться изменить порядок вещей следует только после того, как полностью в нем разберешься.
6. Будьте внимательны к процессу, то, что кажется медленным и неэффективным, может служить важной цели, которую трудно заметить сразу. Аналогично, способ подачи ваших идей может оказаться важнее, чем сами идеи, ведь для всякого общения следует выбрать правильный тон, время и место и чтобы научиться этому, понаблюдайте за теми, кто эффективно работает.
7. Необходимо полностью используйте все доступные ресурсы, больше узнайте и освоите что-то новое, ведь чем больший интерес и рвение вы проявите, тем больше появится возможностей для повышения квалификации в самых разных формах»<sup>68</sup>.

Завершающим процессом включения нового человека в организацию является его переход в полноправные члены организации. С точки зрения организации, этот переход может осуществляться тогда, когда новый член организации реально освоил ее нормы и ценности. Для человека этот процесс состоит в том, что организация делает его полноправным членом и соответствующим образом указывает на это. Форма перевода нового сотрудника в полноправные члены организации обычно различается в разных организациях, это может быть, наделение определенными полномочиями по принятию решений, допуск к конфиденциальной информации, к участию в определенных мероприятиях для ограниченного круга лиц и т.д. Однако независимо от формы процесса переход должен быть проведен таким образом, чтобы новому сотруднику было совершенно ясно, что он окончательно принят организацией и стал ее полноправным членом.

---

<sup>68</sup> Пряжников Н.С. «Профессиональное и личностное самоопределение». Издательство «Институт практической психологии», Воронеж, 1996 г.

Выбор профессии поддается управлению путем целенаправленного формирования личных намерений и интересов с учетом социально-экономических потребностей общества и приведением в соответствие стремлений, личных планов с возможностями их реализации. Привыкание человека к новой трудовой среде проявляется в его реальном поведении, в эффективности труда, росте профессиональной активности, удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности и на протяжении всей жизни человек, как социальный субъект, находясь большую часть своей жизни среди себе подобных, должен соотносить свое поведение с поведением других людей.

Таким образом, проблема трудовой адаптации представляет собой важную область научных изысканий, расположенную на стыке различных отраслей знания, приобретающих в современных условиях всё большее значение. И именно в этой связи адаптационную концепцию можно рассмотреть как один из перспективных подходов к комплексному изучению человека во взаимодействии друг в конкретной трудовой среде, конкретных показателях трудовой деятельности, которыми являются эффективность труда, усвоение социальной информации и ее практическая реализация.

### **6.3. Анализ и оценка характера взаимоотношений в совместной деятельности, определяющий общую успешность адаптивности группы**

Вопросы взаимоотношений в группах, являются классическими вопросами исследований в социальной психологии и рассматривать эту проблему можно с точки зрения исследований ролевой структуры группы, психологической атмосферы или различных характеристик личностей в группе.

При анализе взаимоотношений в группе через личностные особенности индивидов, сформировавших эти отношения, исследуются поведенческие тенденции, ценностно-потребностные и мотивационные характеристики личности. Значительно реже предметом исследования выступает взаимосвязь характера взаимоотношений в группе со структурой их общих познавательных способностей (интеллект), т.к. чаще предметом совместного рассмотрения выступают характеристики личности и их межличностные взаимоотношения (именно этим занимается социальная психология), а познавательные способности являются предметом исследования общей психологии. Тем не менее результаты этих исследований могут быть использованы в практике как процедура, обеспечивающая точную и объективную оценку реальных навыков и потенциала динамики развития сотрудников, где наряду с индивидуально-личностными характеристиками, наиболее «тестируемыми» парамет-



рами должны являться различные факторы интеллектуальных способностей, а данные о взаимосвязи этих параметров могут дать дополнительную информацию и при отборе персонала, и быстроте и успешности адаптации индивида в группе. А значит рассмотрение межличностных взаимоотношений между участниками в совместной трудовой деятельности, с точки зрения особенностей взаимосвязи этих отношений с общими познавательными способностями индивидов, представляет безусловно теоретический и практический интерес.

Для выявления особенностей взаимосвязи характера межличностных отношений и интеллекта сотрудников подразделений необходимо было подобрать исследуемые группы таким образом, чтобы тип взаимоотношений в них был различным. Тогда, рассматривая «интеллект как некоторую способность, определяющую общую успешность адаптации человека к новым ситуациям», в данном случае, к особенностям межличностных взаимоотношений в группе, можно оценить взаимосвязь в системе «межличностные отношения – интеллект»<sup>69</sup>.

С другой стороны, безусловна взаимосвязь успешности в профессиональной деятельности и уровня развития интеллекта, а также различных факторов интеллекта с определенными видами деятельности. Таким образом, для установления взаимосвязи особенностей интеллекта с типом межличностных отношений, необходимо, чтобы изучаемые группы были уравнены по тем факторам интеллекта, которые адекватны профессиональной деятельности испытуемых. Для этого одним из критериев выбора групп должна выступать их близость по специфике профессиональной деятельности сотрудников.

В качестве изучения объекта для исследования были выбраны сотрудники подразделений двух ресторанов, входящие в единый холдинг «Васаби» г. Санкт-Петербурга: ООО «Гранд кафе» (группа 1), ООО «Камелия» (группа 2). Организационно рестораны входящие в холдинг «Васаби» соответствуют структуре дивизионального типа, ориентированной на потребителя, структура характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала. Каждая группа состояла из 15 человек, в группы входили люди с высшим и неполным высшим образованием, имеющие стаж работы в ресторанном бизнесе не менее одного года. Помимо рядовых сотрудников, в каждую из изучаемых групп входил их руководитель исследуемого подразделения.

---

<sup>69</sup> Куприн А.А. Особенности групповой и коллективной трудовой деятельности в социальной психологии Ученые записки, научн.практ. журнал, Федеральной таможенной службы России, СПб, №2(34), 2009

Для диагностики межличностных отношений в исследуемых группах использовался модифицированный вариант интерперсональной диагностики Т. Лири. Так как задачей настоящего исследования было выявление межличностных отношений через выделение значимых и поощряемых в данной группе черт личности.

Для диагностики интеллекта использовался Краткий Отборочный Тест (КОТ), являющийся адаптацией теста Вандерлика, который работает на выборке квалифицированных служащих и руководителей. Тестирование испытуемых проводилось индивидуально, на рабочем месте, всем участникам проводимого исследования сообщалось, о том что несмотря на то, что тестирование носит исследовательский характер, его результаты будут доведены до сведения руководства и это обстоятельство не могло не влиять на поведение испытуемых. Большинство из них отнеслось к процедуре тестирования заинтересовано, демонстрируя высокую мотивацию достижений, несмотря на некоторые негативные установки.

Тестирование руководителей подразделений имело вид неформальной беседы, целью которой было объяснение задач исследования, проводимого в подразделении и, по возможности, выявление представлений и мнения руководителя о психологическом климате в коллективе.

В ходе изучения особенностей взаимосвязи межличностных отношений, сложившихся в подразделениях организации, с интеллектом сотрудников (на примере подразделений ресторанов холдинга «Васаби» г. Санкт-Петербург), решались следующие задачи<sup>70</sup>:

- 1) Диагностика необходимых параметров у сотрудников и руководителей подразделений, как межличностные отношения с помощью теста «Диагностики межличностных отношений» Т. Лири и интеллекта с помощью «Краткого отборочного теста» КОТ.
- 2) Статистическая обработка результатов и сравнение групп по изучаемым параметрам.

Таким образом, для выявления взаимосвязи характера межличностных отношений и особенностей интеллекта персонала объекты исследования (группы сотрудников) должны быть: различны по декларируемому типу межличностных взаимоотношений; близки по характеру и специфике трудовой деятельности сотрудников; уравниены по факторам интеллекта, релевантным профессиональной активности сотрудников.

---

<sup>70</sup> Куприн А.А. Влияние социально-психологического климата организации на адаптационные процессы Сборник материалов международной научно-практической конференции СПб Институт правоведения и предпринимательства Сборник статей», 23 ноябрь 2009

Все исследованные группы принадлежат к сфере обслуживания ресторанного бизнеса, т.е. они были выбраны таким образом, чтобы характер выполняемых операций, необходимые умения и навыки, ритм деятельности в них были максимально близки. Специфика операций, выполняемых в сфере обслуживания ресторанного бизнеса, требует от сотрудников достаточной гибкости мыслительных процессов, хорошей переключаемости при одновременном восприятии информации по визуальному и слуховому каналам), способности быстро анализировать полученную информацию. С учетом специфики профессиональной деятельности сотрудников можно предположить, что наиболее релевантными данной деятельности являются следующие факторы интеллекта: «способность обобщения и анализа получаемой информации», «гибкость мышления».

По результатам тестирования сотрудников с помощью КОТ значимых различий между изучаемыми группами по данным факторам интеллекта обнаружено не было, что свидетельствует об их идентичности по этим параметрам. Таким образом, группы были выбраны в соответствии с требованиями, предъявленными к объекту в соответствии с задачами исследования. На основании индивидуальных данных были рассчитаны средние значения по соответствующим шкалам методики Т.Лири для двух групп испытуемых (см. таблица 14)

Таблица 14

Средние значения по шкалам методики Т.Лири для исследуемых групп

Шкалы		1	2	3	4	5	6	7	8
Группа №1	Ср.знач.	3.60	4.40	2.47	0.53	2.00	1.60	3.67	2.27
Группа №2.	Ср.знач.	2.87	2.87	1.27	0.73	2.20	2.47	4.13	2.60

Шкала 1 - властный-лидирующий;

Шкала 2 - независимый-лидирующий;

Шкала 3 - прямолинейный-агрессивный;

Шкала 4 - недоверчивый-скептический;

Шкала 5 - покорно-застенчивый;

Шкала 6 - зависимый-послушный;

Шкала 7 - сотрудничающийся-концептуальный;

Шкала 8 - ответственно-великодушный.

По результатам выполнения теста КОТ для каждого испытуемого определялся интегральный показатель «общий интеллект» (IQ) – количество правильно выполненных заданий. Помимо этого, подсчитывались баллы по отдельным факторам интеллекта: 1 - способность обобщения и анализа получаемой информации, 2 - гибкость мышления, 3 - эмоциональные компоненты

мышления, 4 - вербальный интеллект, 5 - пространственный интеллект, 6 - математические способности. На основании индивидуальных данных рассчитывались средние значения общего интеллекта и различных факторов интеллекта для трех групп испытуемых (Таблица 15).

Таблица 15

Средние значения интегрального показателя (IQ) и отдельных факторов интеллекта для двух изучаемых групп

Факторы интеллекта		IQ	1	2	3	4	5	6
Группа №1	Сред. значение	26.20	3.87	6.27	1.40	6.33	2.20	6.93
	Станд.отклон.	5.98	1.88	1.44	1.18	0.9	0.86	3.06
Группа №2.	Сред. значение	24.07	3.47	6.27	1.07	5.40	11.80	6.13
	Станд.отклон.	4.23	1.92	1.33	0.88	1.76	0.77	2.97

Для выявления значимых различий между исследуемыми группами по типу межличностных отношений и различным компонентам интеллекта была проведена статистическая обработка полученных данных с использованием программы, которая позволила оценить сдвиг между показателями типа межличностных отношений (шкалы методики Т. Лири), IQ, различных факторов интеллекта в двух исследуемых группах по параметрическому коэффициенту Стьюдента и непараметрическому Уилкоксона. Значимые различия при сравнении групп были установлены по следующим параметрам: шкалы 1,2,3,4 – методики Т. Лири и показатели интеллекта, а также интегрального показателя КОТ .

Согласно инструкции опросника Т. Лири, испытуемые выделяли те качества и характеристики человека, которые позволили бы ему наилучшим образом адаптироваться в группе, а выбранные ими свойства должны составить психологический портрет коллектива, причем не «идеального» трудового коллектива в представлении данных испытуемых, а «реального», в котором они работают в настоящее время. Таким образом, те из восьми шкал опросника, по которым зафиксировано значимое различие между группами, можно считать отличительными чертами данных коллективов в рамках использованной методики.

Анализ результатов исследуемых групп по среднегрупповым значениям по шкалам методики Т.Лири показал значимые различия, которые были зафиксированы по шкалам 1, 2, 3, 6. Исходя из полученных данных, различия по шкале 1 («властный-лидирующий» тип) зафиксированы максимальные проявления черт личности данного типа обнаружены в ответах испытуемых первой группы, что свидетельствует об успешности в данном коллективе людей с выраженной мотивацией достижений.

В наименьшей степени выражены черты успешности в данном коллективе людей с выраженной мотивацией достижений, уверенных в себе, упорных в отстаивании собственной точки зрения, с тенденцией к лидерству и доминированию в выборах испытуемых второй группы, что позволяет предположить гораздо более конформную атмосферу в данном коллективе. И действительно, такое личностное свойство как «потребность в помощи, доверии и признании со стороны окружающих» выбирается как желаемое для возможного коллеги испытуемыми второй группы чаще, чем остальными (шкала 6 «зависимый-послушный»).

Примечательно, что для 2-ой группы наибольшие значения по шкале «зависимости» соотносятся с наименьшими по шкале 2 («независимо-доминирующий» тип), являющейся как бы антиподом шкалы 6. Хотя, в данном случае значимые различия зафиксированы между 2-ой и 1-ой группами. Причем, именно первая группа лидирует по таким качествам как «независимость» и «соперничество». По шкале 3 («прямолинейно-агрессивный» тип) первая группа имеет значения, которые значимо превосходят данный показатель во второй группе. Таким образом, «непосредственность, искренность, прямолинейность» в высказываниях и поступках приветствуется в коллективах 1-ой группы, но вряд ли смогла бы стать ключом к успеху среди не очень уверенных в себе и ориентированных на мнение окружающих представителей 2-ой группы.

Сравнение групп испытуемых по интегральному показателю КОТ и отдельным факторам интеллекта, позволило выделить значения превышения в первой группе по сравнению со второй по показателю общего интеллекта и по вербальному фактору интеллекта. Таким образом, испытуемые первой группы занимают лидирующее положение по показателям пространственного и вербального интеллекта. Вторая группа имеет минимальные значения показателя общего интеллекта и вербального фактора интеллекта.

Как уже отмечалось, исследуемые группы были выбраны таким образом, чтобы быть максимально близкими по характеру своей деятельности. В связи с этим, вполне закономерным выглядит тот факт, что значимых различий между группами не было обнаружено по факторам интеллекта, релевантным профессиональной деятельности сотрудников. Сопоставление характера внутригрупповых взаимоотношений и структуры интеллекта испытуемых, к которым относятся изучаемые группы включала не только оценку профессиональной успешности испытуемых, но и то, насколько они разделяют декларируемый в группе тип межличностных отношений.

Учитывая, что испытуемые были оставлены в составе подразделений при проведении сокращений числа сотрудников, их выборы по методике Т.

Лири могут рассматриваться как совокупность наиболее поощряемых в коллективе черт и особенностей личности, а значит и межличностных взаимоотношений, декларируемые в коллективе взаимоотношения выступают в качестве некоторого устойчивого образования, можно проследить их взаимосвязь со структурой общих способностей испытуемых в каждой группе.

Отношения в первой группе, по всей видимости, носят характер соперничества на фоне несколько завышенного уровня притязаний членов коллектива. Стремление к доминантности здесь в меньшей степени обращено на общие с группой интересы и не проявляется в стремлении вести людей за собой, заражая их своими идеями. Преобладание тенденции к независимости и соперничеству (шкала 2) в первой группе по сравнению со второй совпадает со значимым перевесом показателя вербального интеллекта в этих двух группах также в сторону первой. Независимость, дистантность, стремление большинства членов группы занять обособленную позицию, слабая ориентация на доверительное общение и контактность – так могут быть охарактеризованы взаимоотношения в первой группе.

Возможно, декларирование такого типа взаимоотношений в коллективе оказало влияние на то, что в нем лучше адаптируются сотрудники, у которых пространственный и вербальный факторы интеллекта более выражены, чем у испытуемых другой группы. Ведь именно эти факторы интеллекта считаются связанными со склонностью индивида к визуализации, к предпочтительному восприятию информации через текстовые носители, а не при непосредственном общении.

Взаимоотношения во второй группе могут быть охарактеризованы как наиболее конформные (минимальные значения по шкалам 1,2, максимальное по шкале 6). У большинства сотрудников наличие хороших исполнительских качеств сочетается с неуверенностью в себе, выраженной зависимостью собственного мнения от мнения окружающих, потребностью в помощи и одобрении.

Сильная зависимость от складывающихся со значимыми другими отношений не позволяет сотрудникам данного коллектива быть искренними и прямолинейными (шкала 3). Испытуемые этой группы в наибольшей степени подвержены эмоциональной деструкции мыслительных процессов.

Возможно сотрудники с относительно невысокими показателями IQ ощущают себя более комфортно именно в такой атмосфере, где можно не брать на себя ответственность, обращение за помощью не вызывает порицания, а ориентация на мнения большинства воспринимается как норма. Вполне закономерной представляется взаимосвязь неустойчивой самооценки со-

трудников данного коллектива и их более выраженной, по сравнению с другими группами, эмоциональной реакции на условия тестирования.

Сопоставление представлений о взаимоотношениях в трудовом коллективе у рядовых сотрудников и их непосредственного руководителя может представлять интерес с точки зрения оценки соответствия поведенческих проявлений, которые руководитель ожидает от своих подчиненных, тому, какое поведение они сами считают наиболее желательным в данном коллективе.

Результаты обработки данных по тесту Т. Лири были построены для групп в целом и для руководителей каждой из групп. Соотнесение тестовых данных с результатами бесед с руководителями и данными наблюдения за изучаемыми коллективами, позволяет высказать следующие предположения.

Представления руководителя первой группы о взаимоотношениях в коллективе значительно отличаются от мнения группы. Необходимо отметить, что данный руководитель является «выходцем из коллектива», которого, по мнению большинства подчиненных, назначили на позицию менеджера скорее за преданность вышестоящему руководству, чем из-за высокой профессиональной компетентности.

Это вполне согласуется с тем, что его стиль межличностных отношений в большей степени ориентирован на сотрудничество, дружелюбное отношение к окружающим и компромиссы. Возможно, «атмосфера» в коллективе, наиболее поощряемые личностные характеристики сотрудников определяются руководством следующего уровня, чье мнение является более значимым для рядовых сотрудников.

Руководитель второй группы пользуется уважением у подчиненных как высоко порядочный и исполнительный человек, но выполняет, по большей части, координирующие функции, не принимая самостоятельно ответственных решений. Данный руководитель не был достаточно откровенен в своих выборах по тесту Т. Лири, единственное выраженное предпочтение – шкала 7. Такой же стиль взаимоотношений, основанный на тесном сотрудничестве с референтной группой и дружелюбии, преобладал в выборах сотрудников данного коллектива, возможно описанная конформная обстановка в данном коллективе достаточно адекватна представлениям руководителя.

Обобщая полученные результаты, можно сделать следующие выводы:

1. Декларируемые межличностные отношения в изученных подразделениях взаимосвязаны со структурой интеллекта сотрудников<sup>71</sup>:

---

<sup>71</sup> Куприн А.А. Адаптация в трудовой и профессиональной деятельности Сборник материалов международной конференции СПб ГИПСР «Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения», 5 ноября 2009

- обособленная позиция большинства членов коллектива, при сохранении духа соперничества, взаимосвязана с выраженностью вербального и пространственного факторов интеллекта;
- конформная атмосфера в группе сопряжена с подверженностью сотрудников эмоциональной деструкции мыслительных процессов и относительно более низкими показателями общего интеллекта;
- атмосфера «здоровой конкуренции» среди уверенных в своих силах и успешно сотрудничающих коллег по работе взаимосвязана с относительно более высокими показателями общего интеллекта сотрудников.

2. Особенности межличностных отношений взаимосвязаны с факторами интеллекта, нерелевантными специфике профессиональной деятельности персонала.



## ГЛАВА 7. ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ КАК МЕХАНИЗМА РЕАЛИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПРИ ПОДГОТОВКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

### 7.1. Организационная культура в государственном управлении

В основу современной государственной политики, направленной на формирование и регулирование кадрового потенциала, положена социальная составляющая, предопределяющая культуру управленца, который в свою очередь формирует всю основную массу управленческого потенциала. В качестве основного инструмента для реализации стратегий формирования и регулирования кадрового потенциала государственной службы, как базового элемента социальной организации, государство постепенно внедряет современные социальные технологии, в т.ч. организационную или корпоративную культуру.

Идея реализации подобных процессов в данном ключе представляется довольно перспективной, так как государство становится способно эффективно управлять социальными процессами и решать основные задачи, включая подготовку управленческих кадров и формирование кадрового резерва, одновременно прогнозируя перспективу формирования кадрового потенциала системы государственного управления в динамике<sup>72</sup>.

Важно отметить, что совершенствование организационной культуры ведомств государственной службы, переориентирование ее традиций (например, с механического, инертного подчинения правилам и начальству на эффективность достижения результатов, на интересы людей) является одной из составляющих целого комплекс мер, способствующих повышению мотивации государственных служащих, направленного на совершенствование уже имеющихся систем оплаты труда, награждения, социального страхования, карьерного роста и иных видов стимулирования сотрудников. Помимо совершенствования организационной культуры можно дополнительно отметить такие методы как<sup>73</sup>:

- создание специализированных независимых центров аккредитации и оценки работы сотрудников государственной службы, расширение области применения данной оценки;

---

<sup>72</sup> Быстрянец С.Б. Методология и теория в социологическом исследовании – СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. 152 с.

<sup>73</sup> Савчук Д.А. Оптимизация кадрового потенциала государственной службы путем совершенствования применения используемых социальных технологий // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии // Научно-практический журнал. 2015. – №2 (24) – С. 27-31.

- создание подробного плана (маршрута) карьерного роста для государственных служащих (отдельно для каждой области профессиональной деятельности с учетом специфики ведомства), принимая во внимание высокую эффективность деятельности служащего, успешную реализацию им проектов, прохождение повышения профессиональной квалификации, постоянство положительной аттестации, внесение весомого личного вклада в общую деятельность и т.д.;
- проведение реструктуризации системы оплаты труда государственных служащих с целью ее упрощения. Развитие практики применения особого порядка оплаты труда, так называемых «результативных контрактов»;
- внесение изменений в структуру и размер социального (компенсационного) пакета государственных служащих и приведение его параметров в соответствие с рынком труда с предоставлением возможностей для его индивидуализации (возможность выбора из общего набора включенных в него основных и дополнительных социальных гарантий);
- дальнейшая разработка системы нематериального стимулирования (почетных грамот, ведомственных наград за различные достижения в профессиональной сфере, профессиональных конкурсов (победы в которых будут учитываться, например, при аттестации, планировании карьеры, зачислении в кадровый резерв и т.д.) и прочих поощрений);
- последующее формирование нормативно-правовой базы в сфере пенсионного обеспечения и страхования государственных гражданских служащих, с целью повышения их мотивации. В настоящее время Правительство Российской Федерации руководствуется сугубо антикризисными мерами экономии средств бюджета, принимая проект закона о постепенном увеличении пенсионного возраста и минимального стажа для государственных гражданских служащих федеральных и муниципальных ведомств, что, безусловно, никак не способствует повышению их мотивации и не привлекает сюда специалистов с большим опытом работы по специальности из коммерческой сферы, которых часто интересуют социальные льготы, особенно касающиеся более раннего выхода на пенсию;
- повышение профессиональной этики государственных служащих.

## **7.2. Роль организационной культуры в отношении управленцев к планированию карьеры (опросы и мониторинги)**

В 2013 году Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации был проведен монито-

ринг среди населения и государственных служащих Министерства труда Российской Федерации о мотивах поступления на государственную службу, профессиональном росте госслужащих и их работе<sup>74</sup>.

Населением страны было отмечено снижение качества работы и профессионализма государственных гражданских служащих в последние годы. Среди основных причин этого были названы следующие:

- трудоустройство на государственную службу по знакомству или родству (62,2%) и назначение на руководящие должности не за профессиональные качества, а по принципу протекционизма (24 %);
- недостатки в работе кадровых служб по формированию профессионального кадрового состава государственных органов (33,5%);
- низкий уровень профессиональной подготовки выпускников вузов по профильным для государственной службы специальностям (27,1%), а также низкий уровень профессионализма тех, кто занимает руководящие должности (29,2%);
- низкий уровень духовности и нравственности государственных служащих (5,4%).

Опросы и мониторинг различных интернет форумов, посвященных отзывам о работе в государственных органах, показывают, какие аспекты служебной среды вызывают чувство неудовлетворенности своей работой непосредственно самих государственных служащих:

- 1) Сложности карьерного роста, вызванные несправедливым отбором кандидатов (без «связей» невозможно строить карьеру). Пройти по конкурсу можно только на стартовые вакантные должности, чем выше должность, тем больше вероятность, что выберут «своего» человека. Отсутствует система объективной оценки при аттестации государственных служащих, а также система показателей деятельности, что в значительной степени препятствует продвижению по службе.
- 2) Заработная плата на государственной службе обычно значительно ниже, чем в коммерческих организациях или находится на том же уровне, а существующие дополнительные социальные гарантии не в полной мере компенсируют высокую степень ответственности и степень вклада интеллектуального и творческого потенциала в решение управленческих задач.

---

<sup>74</sup> Коростылева Н.Н., Ефанова О.А. Государственные служащие: мотивы поступления на службу и профессиональный рост / Н.Н. Коростылева, О.А. Ефанова // Четвертая международная научно-практическая социологическая конференция «Продолжая Грушина» 27-28 февраля 2014 г. // М.: ВЦИОМ, 2014. С. 327-331.

- 3) Невозможность реализовать свой творческий и профессиональный потенциал в полной мере из-за существующей иерархической системы принятия решений и давления руководства.
- 4) Трудности трудоустройства на иные места работы после государственной службы, что связано со спецификой профессиональных знаний и навыков.

По мнению многих государственных служащих, данные трудности отрицательно сказываются на мотивации к труду и стремлении к повышению своей профессиональной квалификации, а также часто становятся стимулом к переходу в коммерческие структуры.

К причинам текучести кадров можно также добавить частные реорганизации в структуре органов исполнительной власти, кадровые перестановки, сокращения и изменения перечня министерств, комитетов, комиссий и др.

Таким образом, проблемы привлечения на вакантные должности государственной гражданской службы компетентных и квалифицированных специалистов, а также предотвращение текучести кадров не только на младших и старших, но также на ведущих и главных должностях остаются приоритетными на настоящий момент. Также нерешенной остается проблема проведения конкурсного отбора на вакантные должности государственной службы. Как показывают опросы, действующая на настоящий момент кадровая политика по профессиональному отбору далека от совершенства и эффективна лишь на бумаге.

Для улучшения сложившейся негативной тенденции важно, в первую очередь, создать эффективную систему управления кадрами и построить действующий механизм стимулов и мотиваций для государственных служащих, для чего внедряются социальные технологии, направленные на подготовку управленческих кадров и формирование управленческого резерва государственной гражданской службы, одновременно с этим прогнозируя возможную перспективу формирования кадрового потенциала в динамике<sup>75</sup>.

Современной государственной службе не хватает сильной кадровой политики, направленной не только на подбор персонала и его обучение, но также на создание четкой системы мотивации труда и стимулов к достижению высоких результатов деятельности, планирование карьеры госслужащих, поддержание высокого уровня организационной культуры.

Тем не менее, недостаточно реформировать лишь саму систему государственной службы, так как истоки данной проблемы лежат еще глубже – в со-

---

<sup>75</sup> Савчук Д.А. Оптимизация кадрового потенциала государственной службы путем совершенствования применения используемых социальных технологий. // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2015. № 2 (24). С. 27-31.

циальных проблемах системы высшего образования, которые тесно взаимосвязано с развитием всего общества в целом.

В 2014 году был проведен опрос в ряде образовательных организаций Центрального и Северо-Западного федеральных округов среди студентов проходящих обучение направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» с целью выявить мотивы их поступления в вуз и выбора профессии, а также их представления о будущем трудоустройстве и желаемом месте работы. Опрос проводился методом анкетирования среди 250 учащихся 1-4 курсов (бакалавриат). Данные исследования показывают, что основным мотивом, в большей степени влияющим на поступление в вуз, является получение высшего образования как такового. У многих учащихся отсутствует осознанность и осмысленность выбора профессии. Практически половина участников опроса стремятся получить диплом о высшем образовании (43,2%) и рассматривают его наличие как выполнение необходимого условия для получения хорошей работы, среди них желают впоследствии получать высокий доход 42,8%. Треть опрошенных (30,4%) хотят обрести профессию, а такой мотив как получение знаний в данной области значим только для 17,2%. Поступивших в вуз и выбравших данную специальность по воле родителей оказалось 8%.

Довольно высок показатель мотивов, не имеющих никакого отношения к образованию и выбору профессии: каждый пятый молодой человек (16%) рассматривает свое обучение как возможность избежать службы в армии, 2% полагают, что период обучения в вузе – возможность временно не работать, 10% студентов уверены, что высшее образование повысит их статус в обществе.

Опираясь на данные показатели можно утверждать, что высшее образование является, главным образом, инструментом для реализации социальных, а не профессиональных интересов. Иначе говоря, одним из основных стремлений учащегося является обретение некоего «статуса» в обществе, а уже потом – поиск себя в определенной профессиональной сфере деятельности. Тем самым, выбор специальности во многом зависит от «престижа» профессии, то есть места, занимаемого ею в общественном сознании.

Также четко прослеживается ориентация на успех, которая в современных рыночных условиях становится едва ли не главной жизненной стратегией молодежи, новой системой ценностей и социокультурных образцов поведения.

Тем не менее, около 60% участников опроса желает устроиться работать на государственную службу, 25,2% не планируют работать в государственной организации, остальные 15,6% еще не определились с выбором (среди них в основном учащиеся 1-2 курсов).

Среди желающих устроиться на государственную службу 80% привлекают такие факторы как стабильность, социальные гарантии, высокая заработная плата (30% полагают, что заработная плата в государственных структурах выше, чем в коммерческих организациях), возможность реализовать себя и сделать карьеру, и лишь остальные 20% стремятся приносить пользу государству и обществу.

Те, кто стремится работать в коммерческих организациях, отмечают низкий уровень зарплат в государственных структурах, отсутствие профессионального роста (рутинность и монотонность работы), трудности карьерного роста, большое количество авральной и сверхурочной работы, невозможность реализовать собственные творческие идеи, проекты, разработки и т.д. Такую разницу во мнениях отчасти можно объяснить тем, что в различных сферах государственной службы уровень заработной платы сильно отличается, например, в государственных корпорациях он намного выше, чем в государственных и муниципальных структурах, занимающихся социальной защитой населения. А также это обусловлено тем, что в обществе сложились чрезвычайно устойчивые исторически сложившиеся стереотипы восприятия государственной службы (как особой закрытой системы, где каждый имеет огромный доход (как правило, незаконный), при этом работать совершенно не обязательно, и, конечно же, попасть туда можно исключительно по протекции).

Таким образом, государственная служба ошибочно представляется многим молодым людям (с несформировавшимся или же сформированным на данных стереотипах мировоззрением) желанным местом работы. Поступив на службу они, как правило, быстро разочаровываются и уходят, так как требования к государственным служащим, их личностным и профессиональным качествам, довольно высоки как со стороны граждан, так и со стороны государства. Граждане становятся более критичными к качеству оказываемых государственных услуг, требуют их гибкости и прозрачности, а также усиления их ориентации на гражданина как на клиента. Одновременно повышаются критерии и со стороны государства, так как в столь непростое для страны время от каждого государственного служащего требуется мобилизация всего его внутреннего потенциала.

Становится очевидным, что в русле инновационных стратегий высшего образования в современных вузах достаточно много внимания уделяется формированию таких личностных качеств учащихся, как активная жизненная позиция, нацеленность на результат и ориентация на успех. При этом часто остаются совершенно без внимания духовные и морально-волевые качества, гуманистическое мировоззрение личности, ее отношение к труду, стремление к саморазвитию, а также гражданское воспитание.

Важным результатом проводимых в настоящее время реформ должна стать открытость государственной службы (первые шаги в этом направлении уже видны), что должно изменить существующие стереотипы и создать иное общественное мнение о государственных служащих.

Необходимо, чтобы вакансии более активно размещались на тех же Интернет ресурсах, где их размещают коммерческие организации, чтобы они были у всех на виду, это, несомненно, сможет привлечь больше талантливых молодых людей, которые в настоящее время чаще ищут работу именно таким способом, но могут попросту не знать об отдельных ресурсах с объявлениями о вакансиях на государственную службу.

Согласно статистике одного из крупнейших Интернет-ресурсов по поиску работы на вакансии государственной гражданской службы откликов довольно много, работа в государственных структурах на протяжении нескольких лет пользуется устойчивым спросом<sup>76</sup>.

Необходим комплексный подход для решения проблем в области формирования кадрового потенциала государственной гражданской службы, учитывающий влияние социальных факторов как внутренней, так и внешней ее среды.

Внутри самой системы: сделать гражданскую службу более открытой и гибкой по отношению к обществу; совершенствовать кадровую политику, регулируя механизм конкурсного отбора на вакантные должности и в кадровый резерв, повышая мотивацию к труду и стимулы для профессионального роста государственных служащих; развивать антикоррупционные стратегии политики государства.

Во внешней ее среде: повышать статус государственного служащего в обществе, постепенно изменяя ассоциации с его образом на положительные; развивать привлекать к процессу обучения на профильных специальностях в высших учебных заведениях специалистов-практиков, а также составлять учебные программы таким образом, чтобы внимание было уделено формированию не только профессиональных, но и духовным, морально-волевым качествам личности.

В настоящее время решение проблем подготовки управленческих кадров государственной службы направлено на укрепление и повышение качества работы в сфере современного государственного управления, качественное и количественное изменение государственного аппарата, повышение качества профессиональной подготовки и переподготовки, формирование нравствен-

---

<sup>76</sup> Рынок труда – 2012: не хватает рук – головы в избытке [Электронный ресурс] // Исследования: обзоры рынка труда. URL: [http://www.rabota.ru/issledovaniya/obzory\\_rynka\\_truda/](http://www.rabota.ru/issledovaniya/obzory_rynka_truda/) (дата обращения: 12.06.2015).

ных качеств государственных служащих, в т.ч. формирование правильного вектора организационной культуры.

Нерешенной проблемой в сфере кадровой политики государственной службы остается недостаточная разработка теоретических и практических основ, оптимальных моделей внедрения инновационных социальных технологий, а также критериев комплексной оценки их результатов.

### **7.3. Исторический аспект и место организационной культуры в подготовке советских управленцев**

В связи с этим представляется актуальным обратиться к историческому опыту и провести краткий обзор основных направлений подготовки и формирования кадров государственного управления в СССР и в переходный период реорганизации кадровой системы в 1990-х годах с целью учета российских особенностей и традиций при разработке современных стратегий оптимизации в данной области.

Вопрос о необходимости подготовки квалифицированных управленческих кадров возник сразу же после революции. Была создана система номенклатуры должностей (1923 г.), охватывающая большинство значимых государственных и общественных постов. Назначение на должности, входившие в номенклатуру, могло проходить ведомствами только с разрешения ЦКП(б), обязательным являлось наличие высшего образования и стажа практической работы.

На протяжении 1920-х годов управленческие должности занимались в основном согласно членству в ВКП(б), в соответствии с «анкетным подходом», т.е. с политическими и биографическими (происхождение) требованиями, при этом преимущество отдавалось не профессиональным навыкам, а социальному происхождению и организаторским способностям.

Согласно итогам всесоюзного совещания рабоче-крестьянской инспекции и представителей РКП(б) 1924 года, лишь 2% управленцев имели высшее образование, а 70% низшее (всего несколько классов начальной школы)<sup>77</sup>. Для осуществления подготовки управленческих кадров новой властью создаются:

- высшие партийные школы (первый партийный университет «Коммунистический университет им. Я.М. Свердлова» в Москве был открыт уже в 1919 г.), осуществлявших подготовку кадров для номенклатуры;

---

<sup>77</sup> Всесоюзное совещание руководителей РКИ и представителей КК РКП(б) 3-4 февраля 1924 г. М., 1924. С. 101



- советско-партийные школы для подготовки партийных кадров, занимавших руководящие должности в сельских районах (в 1930-х годах они были переориентированы на подготовку управленческих кадров в таких областях как сельское хозяйство и промышленность). Существовало три типа данных школ, по сути – ступеней образования, продолжающих друг друга (первая ступень – небольшой курс политинформации для простых рабочих, после ее окончания можно было перейти на вторую ступень, где готовили уже партийных работников низшего звена, а третья была уже коммунистическим университетом, окончив который можно было занимать руководящую должность);
- профессионально-технические школы (ПТШ), совмещающие профессиональное и политическое образование, школы фабрично-заводского ученичества (ФЗУ), сочетавшие теоретическую подготовку с прохождением практики. В них принимали имевших начальное образование;
- различного рода курсы повышения квалификации для ликвидации массовой и повсеместной безграмотности и приобретения элементарных политических знаний для укрепления новой государственной идеологии.

Характерными чертами данного периода (до середины 1930-х годов) являются: отсутствие в качестве обязательного требования к образованию кандидатов на руководящие должности (образование они получали, уже находясь в должности), создание огромного количества курсов повышения квалификации в попытке хоть как-то улучшить положение в короткие сроки. Основной упор делается на изучение русского языка, истории и ленинизма.

В 1930-ых годах положение постепенно начинает изменяться. На базе коммунистических вузов были созданы коммунистические хозяйственные школы, где проходили подготовку кадры из актива заводов, колхозов и пр., осуществлявшие в дальнейшем управление на уровне районов.

С целью обмена практическим опытом была введена традиция межрайонных совещаний-конференций для областных, городских и районных председателей. Создаются партийные курсы повышения квалификации для партийных работников.

Возрастают требования к наличию партийно-политического образования у кандидатов на руководящие должности. «Партийное» образование превалирует над «гражданским»<sup>78</sup>, увеличивается давление партийной идеологии на высшую школу, усиливаются репрессии.

---

<sup>78</sup> Ершова Н. С. Трансформация правящей элиты России в условиях социального перелома // Тр. междунар. симп. «Куда идет Россия? Альтернативы общественного развития». /М.: Интерпракс, 1994. С. 154.

В 1950-1960-е годы смена направлений и подходов в области подготовки управленческих кадров была связана с новыми тенденциями в культурной и политической жизни страны.

Состав партийной номенклатуры также претерпел некоторые изменения: в ее составе возросло число управленцев, воспитанных городской культурой, выходцев из семей рабочих и служащих, увеличилось число таких специалистов и в регионах. Прежний образ политического работника, как выходца из крестьянской среды, остался в прошлом.

В это время развивается общеобразовательная школа, уделяется большое внимание среднему специальному образованию и подготовке высококвалифицированных специалистов для управленческих кадров среднего звена и наблюдается появление в среде государственного управления так называемых «назначенцев» – людей с недостаточным уровнем подготовки для управления обществом, но политически преданных партии, что в значительной степени не соответствовало растущим потребностям развития производства и страны в целом<sup>79</sup>.

В стратегию по развитию партийных управленческих кадров также было включено повышение образовательного уровня и квалификации, постепенно менялся тип руководителя. Помимо формального подхода к отбору управленческих кадров, для замещения входящих в номенклатуру должностей повышаются требования: помимо обязательного профильного образования и опыта работы, необходимыми теперь являются наличие деловой квалификации и владение современными методами управления.

В 1970-х годах к ним добавилось еще такое требование как умение эффективно решать возникающие проблемы<sup>80</sup>. Данные требования предъявлялись, в большинстве своем, к самым высоким должностям номенклатуры, а на уровне городских и районных комитетов уровень образования хотя и значительно поднялся, но по-прежнему оставался низким. Что касается региональных управленцев, занимающих номенклатурные должности, то в 1960-1970-х годах властью отдавалось предпочтение специалистам инженерно-технического профиля, так как именно в них она видела компетентную и качественную опору для обеспечения модернизации и индустриального развития регионов.

---

<sup>79</sup> Иванцов И.Г. Система партийного образования в СССР в 1930-е годы (На примере Северного Кавказа) // Вестник Адыгейского государственного университета. – 2011. – № 4. – С. 136-142

<sup>80</sup> Кузнецова П.Ю. Формирование карового состава государственной службы: исторический опыт // Вестник ПНИПУ: Культура. История. Философия. Право. – 2011 – № 4(32) – С. 116-121.

Среди работников, занимавших высокие руководящие номенклатурные должности, возросло количество людей одновременно с двумя высшими образованиями – т.н. «партийного» и «гражданского», что увеличивало их конкурентоспособность и их назначали на наиболее важные и ответственные руководящие позиции.

Одновременно с этим, на XXV съезда КПСС в 1975 году было выбрано направление на стабилизацию высших номенклатурных кадров, на их перемещение только по необходимости, что привело к снижению их пополнения, увеличению стажа работы на должностях, повышению профессионального опыта. Высшие номенклатурные должности в области сельского хозяйства и промышленности были несменяемыми<sup>81</sup>.

Отрицательными аспектами стабилизации в период 1975-1985 годов стали: потеря динамичности и тенденция к консерватизму, по причине увеличения не только профессионального опыта, но и возраста у значительного количества сотрудников, к тому же, проработавших длительное время на одной должности; отсутствие разработки современных инновационных технологий в управлении и неспособность решать новые задачи, появляющиеся с развитием общества и производства, вследствие отсутствия притока молодых «свежих» кадров и ориентацией на устаревшие стандарты.

Одним из ключевых направлений политики управления кадровым потенциалом является поиск путей раскрытия и наиболее эффективного использования способностей работников согласно поставленным целям предприятия, сохраняя при этом атмосферу конструктивного сотрудничества как внутри коллектива, так и между различными социальными группами<sup>82</sup>.

Заданный государством высокий темп проведения реформ во всех сферах общественной жизни требует от государственных служащих высокой профессиональной подготовки и развитых навыков адаптации в быстро изменяющихся условиях. С целью обеспечения должного уровня знаний и умений служащих, впервые поступивших на государственную службу, и достижения ими эффективных результатов деятельности необходимо должным образом проводить их адаптацию, поддерживать непрерывность их обучения новым навыкам и умениям, а также получение новых знаний, зачастую без отрыва от их основной работы.

Решение данных задач возможно с применением такой кадровой технологии как наставничество, которая активно и успешно применялась в нашей стране в советское время, но была практически не востребована в 1990-е годы.

---

<sup>81</sup> Кузнецова П.Ю. Формирование карового состава государственной службы: исторический опыт // Вестник ПНИПУ: Культура. История. Философия. Право. – 2011 – № 4(32) – С. 116-121.

<sup>82</sup> Реймаров Г.А. Комплексная оценка персонала. М.: Изд-во ЛКИ, 2010. С. 3.

Наставничество как форма обучения появилось еще в древние времена, когда подготовка новых ремесленников проходила под руководством мастера. Иными словами, на протяжении обучения новичок получал профессиональные навыки от опытного, владеющего ремеслом наставника непосредственно на рабочем месте посредством наблюдения и повторения его действий, начиная от простого к самому сложному, под его контролем, и только уже став мастером мог полностью самостоятельно осуществлять профессиональную деятельность.

Согласно определению наставничества Л.В. Лебедевой, его можно отнести к «эффективной форме межличностной коммуникации, на основе которого под влиянием опытного специалиста выполняется целеустремленное развитие молодого специалиста»<sup>83</sup>.

В 1930-е годы в связи со становлением нового государственного устройства и бурным ростом производства остро стоял вопрос о нехватке профессионально подготовленных кадров, и наставничество оказалось наиболее эффективным и быстрым методом профессионального обучения кадров непосредственно на производстве. Данная кадровая технология, успешно функционировавшая на протяжении всего советского периода и достигшая наивысшего расцвета в 1970-х годах, была не только формой поддержки и передачи профессиональных знаний новым сотрудникам, но и формой их нравственного воспитания.

Со времен перестройки этот метод так не нашел распространения в сложившихся рыночных условиях в связи с жесткой конкуренцией, практически забыли о нем и на государственной гражданской службе. Тем не менее, в последнее несколько лет, несмотря на разработку новых кадровых технологий, он вновь возвращает свою актуальность, хотя и в несколько усовершенствованном виде.

Опыт использования в государственной и бизнес-среде такой технологии как наставничество, или как его еще называют в литературе «менторство» (от лат. “mentor” – наставник), или «менторинг» (от англ. “mentoring” – наставничество), активно изучается как отечественными (Е.Г. Антосенков, Б.С. Гершунский, В.А. Слостенин, Ю.Е. Еремина, А.Л. Жуков, Е.В. Андриенко, Е.С. Самойлова и др.), так и зарубежными (Г. Бей, К. Крэм, Г. Льюис, Д. Клаттербак, Г. Беккер, Д. Максвелл и др.) учеными. Тем не менее, многие вопросы, затрагивающие механизмы наставничества, его формы и методы, до сих пор не решены в теоретическом плане и остаются дискуссионными.

---

<sup>83</sup> Менеджмент. Практикум: Учеб. пособие/Под ред. Т.В. Ивановой. – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2006. – 191 с. – С. 10.

#### 7.4. Социальная технология наставничества как механизм приобщения кадров к организационной культуре

Исследования показывают, что подготовить начинающего сотрудника к трудовой деятельности в рамках требований организации должным образом не может ни один внешний преподаватель или консультант<sup>84</sup>. Наставничество предполагает такую систему подготовки, при которой обучение проходит непосредственно на рабочем месте и строится не только вокруг решения профессиональных задач, но также предполагает изучение корпоративной культуры данной организации. Не следует забывать, что опыт, передаваемый наставником своему ученику, может быть уникальным.

Столь стремительно возросшее внимание к институту наставничества в современных условиях можно также объяснить и тем, что оно выполняет такие важные в настоящий момент социальные функции как<sup>85</sup>:

- воспитание профессионально-значимых качеств у молодых служащих через знакомство с историей и традициями государственной службы;
- способствует формированию активной гражданской и жизненной позиции, сознательности и ответственного отношения к службе на примере более опытных сотрудников.

Существует несколько моделей наставничества (классическое наставничество или «менторство», «коучинг», «супервизия», «консультирование» и др.), которые можно дифференцировать согласно их целям и методам, тем не менее, все они основаны на едином принципе взаимодействия сотрудников в пределах одной организации с целью передачи профессиональных умений, навыков и знаний, а также культуры организации<sup>86</sup>.

Выделяют также два основных вида наставничества согласно его целям, участникам и культуре организации:

- 1) Формальное<sup>87</sup>: поставлены четкие цели; оговорены ожидания организации от наставника и ученика, а также между ними; определена его

---

<sup>84</sup> Малахова О.В., Лозинская С.И. Наставничество в системе государственной гражданской службы Российской Федерации (региональный опыт) // Вестник государственного и муниципального управления. – 2015. – №1. – С. 82-90.

<sup>85</sup> Маюров Н.П., Трофимова Т.А. Роль традиций в профессионально-нравственном воспитании сотрудника органов внутренних дел // Пробелы в российском законодательстве. – 2010. – №2. – С. 285-287.

<sup>86</sup> Клищ Н.Н., Январев В.А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе): Препринт WP8/2014/01 [Текст] / Н. Н. Клищ, В.А. Январев; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 64 с.

<sup>87</sup> Clutterbuck D. How formal should your mentoring programme be? / Mentors and Mentees – The Competence Conundrum / Developing Mentor Competencies/ Evaluating Mentoring, 2005.

структура и формы прохождения; обязательна оценка ученика и наставника по окончании.

- 2) Неформальное: возникает и осуществляется на основе общих интересов и взаимоотношений между сотрудниками, зачастую носит стихийный характер.

На основании проведенного анализа применения технологии наставничества в ходе пилотного проекта, реализованного в различных государственных ведомствах, Министерством труда Российской Федерации в 2013 году был разработан «Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе». В нем обозначены цели и задачи наставничества, а также даны общие методические рекомендации по внедрению и использованию данной кадровой технологии в структуре государственной гражданской службы. Наставничество в государственных структурах предложено применять для решения следующих задач<sup>88</sup>:

- успешного прохождения периода адаптации гражданских служащих в новых для них условиях осуществления служебной деятельности;
- ускорения процессов вхождения в профессиональную деятельность и реализации самостоятельного качественного и ответственного выполнения функциональных обязанностей согласно требованиям замещаемой должности;
- снижения текучести кадров, создания благоприятной атмосферы для формирования сплоченного, ответственного и компетентного коллектива;
- развития профессионально-значимых личностных качеств государственных служащих;
- формирования кадрового резерва.

В заключение следует отметить, что формирование управленческой культуры как механизма реализации социальных технологий при подготовке управленческих кадров, должно быть закреплено на государственном уровне на самых ранних этапах трудовой деятельности современных управленцев.

---

<sup>88</sup> Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе, утв. Минтрудом России 18 ноября 2013 г.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) Аверченко Л.К., Залесов Г.М., Мокашанцев Р.И. Психология управления: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2007
- 2) Запрудский Г.В. Социальные конфликты. Политологический аспект. Ростов н/Д, 2007
- 3) Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник./Под ред. А. Я. Кибанова. – М.:ИНФРА – М, 2000.-512с.
- 4) Куприн А.А. Специфика понимания адаптации в современной социальной психологии Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России, СПб, №1(41), 2009
- 5) Куприн А.А. Особенность влияния личностных и межличностных качеств на эффективность профессиональной адаптации: Сборник материалов международной конференции СПб ГИПСР «Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения», 24 апреля 2009
- 6) Куприн А.А. Особенности социально-психологической адаптации профориентационной деятельности как процесса профессионального самоопределения личности: Ученые записки, научн. практ. журнал, Федеральной таможенной службы России, СПб, №1(30), 2008
- 7) Куприн А.А. Особенности групповой и коллективной трудовой деятельности в социальной психологии Ученые записки, научн.практ. журнал, Федеральной таможенной службы России, СПб, №2(34), 2009
- 8) Куприн А.А. Реструктуризация форм взаимной деятельности как фактор эффективности управления персоналом Сборник материалов международной научно-практической конференции СПб Институт правоведения и предпринимательства Сборник статей», 17-18 апрель 2010
- 9) Куприн А.А. Адаптация в трудовой и профессиональной деятельности Сборник материалов международной конференции СПб ГИПСР «Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения», 5 ноября 2009
- 10) Куприн А.А. Влияние социально-психологического климата организации на адаптационные процессы Сборник материалов международной научно-практической конференции СПб Институт правоведения и предпринимательства Сборник статей», 23 ноябрь 2009
- 11) Моница Г.Б., Раннала Н.В. Тренинг «Ресурсы стрессоустойчивости». – СПб.: Речь, 2009.

- 12) Маюров Н.П., Трофимова Т.А. Роль традиций в профессионально-нравственном воспитании сотрудника органов внутренних дел // Проблемы в российском законодательстве. –2010. –№2. – С. 285-287.
- 13) Клищ Н.Н., Январев В.А. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе): Препринт WP8/2014/01 [Текст] / Н. Н. Клищ, В.А. Январев; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2014. – 64 с.
- 14) Clutterbuck D. How formal should your mentoring programme be? / Mentors and Mentees – The Competence Conundrum / Developing Mentor Competencies/ Evaluating Mentoring, 2005.
- 15) Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе, утв. Минтрудом России 18 ноября 2013 г.
- 16) Парыгин Б.Д. Социальная психология. Истоки и перспективы / Б.Д.Парыгин.– СПб: СПбГУП, 2010.– 533 с.
- 17) Ратников В.П. Конфликтология Учеб. пособие для вузов / Под ред. проф. В. П. Ратникова. – М.: Юнити-Дана, 2004. – 240 с.
- 18) Шпалинский, В. В. Психология менеджмента : учеб. пособие / В. В. Шпалинский; предисл. проф., академика РАО А. В. Петровского. – 2-е изд. – М. : УРАО, 2003. – 183 с.



## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Комплексная оценка работы – это:

- а) оценка профессиональных знаний и умений с помощью контрольных вопросов;
- б) определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и эффективности работы и сравнение с предыдущими периодами с помощью весовых коэффициентов;
- в) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- г) определение профессиональных знаний и привычек с помощью специальных тестов с их дальнейшей расшифровкой.
- д) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью социологических опросов.

2. Коллегиальность в управлении – это ситуация, когда:

- а) персонал определенного подразделения – это коллеги по отношению друг к другу;
- б) только руководитель организации может управлять персоналом, но некоторые полномочия он может делегировать своим подчиненным;
- в) существует децентрализация управления организацией;
- г) работодатели работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляют управленческий штат.
- д) существует централизация управления организацией.

3. Целью какой школы было создание универсальных принципов управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

4. Кадровый потенциал предприятия – это:

- а) совокупность работающих специалистов, устраивающихся на работу, обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- б) совокупность работающих специалистов;
- в) совокупность устраивающихся на работу;
- г) совокупность обучающихся и повышающих квалификацию с отрывом от производства;
- д) совокупность перемещающихся по служебной лестнице.

5. Какое положение предусматривает теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) распределение всех рабочих на желающих работать и тех, кто не желает работать;
- в) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;
- г) потребность человека быть справедливо вознагражденным;
- д) все потребности человека расположенные в определенной иерархии.

6. Какая теория мотивации относится к процессуальным теориям?

- а) теория нужд А. Маслоу;
- б) теория ожидания В. Врума;
- в) теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда;
- г) теория существования, связи и роста К. Альдерфера;
- д) теория двух факторов Ф. Гецберга.

7. Валентность согласно теории В. Врума – это:

- а) мера вознаграждения;
- б) мера ожидания;
- в) ожидание определенного вознаграждения в ответ на достижение результата;
- г) мера ценности или приоритетности;
- д) ожидание желаемого результата от затраченных дополнительных усилий.

8. Основным положением какой теории является то, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят с вознаграждением других людей?

- а) теории нужд А. Маслоу;
- б) теории ожидания В. Врума;
- в) расширенной модели ожидания Портера – Лоулера;
- г) теории приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда;
- д) теории равенства С. Адамса.

9. Теория усиления Б. Ф. Скиннера основанная на таком положении:

- а) выделение гигиеничных и мотивирующих факторов;
- б) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- в) все потребности человека расположенные в определенной иерархии;
- г) потребность человека основана на справедливом вознаграждении;
- д) наличие у рабочего потребности в достижении, в соучастии, во власти;

10. К содержательным мотивационным теориям относятся теории:

- а) Б. Ф. Скиннера;
- б) С. Адамса;
- в) В. Врума;
- г) модель Портера – Лоулера;
- д) Ф. Герцберга.

11. Какое положение относится к теории мотивации Портера-Лоулера:

- а) результативный труд ведет к удовлетворению работников;
- б) человек ответственный;
- в) поведение людей обусловлено последствиями их деятельности в подобной ситуации в прошлом;
- г) человек стремится делегировать полномочия;
- д) человек удовлетворен лишь экономическим стимулированием.

12. Какие потребности в теории А. Маслоу являются базовыми (находящиеся на нижнем уровне иерархии потребностей)?

- а) физиологические;
- б) защищенности и безопасности;
- в) принадлежности и причастности;
- г) признание и уважение;
- д) самовыражение.

13. Какое положение не относится к теории мотивации Ф. Герцберга:

- а) отсутствие гигиенических факторов ведет к неудовлетворенности трудом;
- б) наличие мотиваторов может лишь частично и неполно компенсировать отсутствие факторов гигиены;
- в) в обычных условиях наличие гигиенических факторов воспринимается как естественное и не оказывает мотивационного воздействия;
- г) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при наличии факторов гигиены;
- д) максимальное позитивное мотивационное воздействие достигается с помощью мотиваторов при отсутствии факторов гигиены;

14. Какое количество групп потребностей выделяет теоретическая модель мотивации К. Альдерфера:

- а) две;
- б) три;
- в) четыре;
- г) пять;
- д) шесть.

15. Средний уровень зарплаты одного работника рассчитывается:

- а) как отношение качественной продукции к общему объему товарной продукции;
- б) как отношение прибыли к себестоимости произведенной продукции;
- в) как отношение себестоимости к стоимости товарной продукции;
- г) как отношение объема произведенной продукции к общей численности работников;
- д) как отношение общего фонда оплаты труда к общей численности персонала.

16. Какой стиль лидерства не включает теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара?

- а) стиль «давать указания»;
- б) «продавать указания»;
- в) «информировать».
- г) «участвовать»;
- д) «делегировать»;

17. Какое количество вариантов руководства выделяет модель стилей руководства Врума-Йеттона:

- а) три;
- б) четыре;
- в) пять;
- г) шесть;
- д) семь.

18. Какой из пяти основных стилей руководства, согласно двухмерной модели поведения руководителя (управленческая решетка Блейка и Муттона), является самым эффективным?

- а) «страх перед бедностью»;
- б) «Команда»(групповое управление) ;
- в) «Дом отдыха – загородный клуб»;
- г) «Власть – подчинение – задача»;
- д) «Посредине пути»;

19. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность удовлетворять его потребности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

20. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет возможность заставлять и полное право наказывать:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

21. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что руководитель обладает специальными знаниями и компетенцией, которые позволят удовлетворить его потребности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

22. Какой вид власти подразумевает веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг подчиняться им:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

23. При каком виде власти характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же как влияющий:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) экспертная власть;
- г) эталонная власть;
- д) законная власть.

24. Определение квалификации специалиста, уровня знаний либо отзыв о его способностях, деловых и иных качествах:

- а) аттестация;
- б) дискриминация;
- в) авторизация;
- г) должностная инструкция;
- д) апробация.

25. Руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязывать свою волю исполнителям.

- а) автократичный руководитель;
- б) демократичный руководитель;
- в) либеральный руководитель;
- г) консультативный руководитель;
- д) инструментальный руководитель.

26. Конфликты в зависимости от способа разрешения, делятся на:

- а) социальные, национальные, этнические, межнациональные, организационные, эмоциональные;
- б) антагонистические, компромиссные;
- в) вертикальные, горизонтальные;
- г) открытые, скрытые, потенциальные;
- д) внутриличностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые.

27. Регулирует взаимоотношения между работодателями, т. е. покупателями продуктов интеллектуального труда и самими субъектами интеллектуальной деятельности по поводу формирования цены интеллектуального труда:

- а) инфраструктура финансового рынка;
- б) аграрные биржи;
- в) инфраструктура рынка интеллектуального труда;
- г) фонды содействия предпринимательству;
- д) собственники интеллектуального труда.

28. Навыки, необходимые для того, чтобы правильно понимать других людей и эффективно взаимодействовать с ними:

- а) семантические;
- б) коммуникативные;
- в) невербальные;
- г) вербальные;
- д) профессиональные.

29. Какой признак характерен для формальной группы в организации:

- а) объединение по интересам и целям;
- б) отсутствует четкая ролевая структура – разделение труда и управления;
- в) признак социальной общности (например, по национальным признакам, признакам социального происхождения);
- г) группы имеют различную социальную значимость в обществе, на предприятии – положительной или отрицательной направленности;

д) структура коллективов и групп определяется соответствующими официальными документами, предусматривающими круг обязанностей и прав как всего коллектива, так и отдельных, входящих в ее состав работников.

30. Расчетный показатель, учитывающий логическое мышление, способность добиваться поставленной цели, объективность самооценки, умение формулировать обоснованные суждения:

- а) коэффициент интеллектуального развития (IQ);
- б) коэффициент тарифной сетки;
- в) производительность труда;
- г) годовая заработная плата;
- д) величина человеческого капитала.

31. Какой компонент не включает трудовой потенциал человека:

- а) здоровье человека;
- б) образование;
- в) профессионализм;
- г) творческий потенциал (умение работать, мыслить по новому);
- д) депозитные счета в банках.

32. Что такое адаптация персонала?

- а) совершенствование теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, усвоение ими передовой техники, технологии, средств производства;
- б) деятельность, которая проводится осознанно для улучшения способностей персонала, которые необходимы для выполнения работы или для развития потенциала работников;
- в) участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью наилучшей профориентации работников;
- г) взаимоотношения работника и организации, которые основываются на постепенном приспособлении сотрудников к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям работы;
- д) участие персонала в аттестации.

33. Осознанное побуждение личности к определенному действию – это:

- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.

34. Блага, материальные ценности, на получение которых направлена трудовая деятельность человека – это:

- а) мотив;
- б) потребности;
- в) притязания;
- г) ожидания;
- д) стимулы.

35. Методы предполагающие передачу сотрудникам сведений, которые позволяют им самостоятельно организовывать свое поведение и свою деятельность – это:

- а) различные методы стимулирования;
- б) методы информирования;
- в) методы убеждения;
- г) методы административного принуждения;
- д) экономические методы.

36. Среди качественных показателей эффективности системы управления выделите количественный показатель:

- а) уровень квалификации работников аппарата управления;
- б) обоснованность и своевременность принятия решений управленческим персоналом;
- в) уровень использования научных методов, организационной и вычислительной техники;
- г) уровень организационной культуры;
- д) величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

37. Отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала – это показатель:

- а) надежности работы персонала;
- б) уровня трудовой дисциплины;
- в) текучести кадров;
- г) социально-психологического климата в коллективе;
- д) коэффициента трудового вклада.

38. Создатели какой школы управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения?

- а) классическая школа или школа административного управления;
- б) школа человеческих отношений;



- в) школа науки о поведении;
- г) школа научного управления;
- д) школа науки управления или количественных методов.

39. Ученые какой школы управления впервые определили менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц»?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

40. Исследователи какой школы управления рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа науки о поведении;
- г) школа человеческих отношений;
- д) школа науки управления или количественных методов.

41. Исследователи какой школы управления изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

42. Ключевой характеристикой какой школы управления является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями?

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

43. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему?

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепочка управления;
- в) порядок;
- г) инициатива;
- д) полномочия и ответственность.

44. Какая из школ в теории развития кадрового менеджмента сформулировала функции управления:

- а) школа научного управления;
- б) классическая школа или школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений;
- г) школа науки о поведении;
- д) школа науки управления или количественных методов.

45. Какой из подходов помогает интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления:

- а) ситуационный подход;
- б) процессный подход;
- в) системный подход?

46. Какая из приведенных рекомендаций мотивирует работников на полную самоотдачу в интересах предприятия:

- а) установить осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- б) установить двухстороннее общение;
- в) избегать чрезмерного контроля;
- г) установить жесткие, но достижимые стандарты;
- д) вознаграждать за достижение стандарта.

47. Существует четыре основных типа поведения человека, формирование которых происходит на основе отношения людей к нормам поведения и ценностям предприятия. Для какого типа поведения характерна высокая надежность:

- а) преданный и дисциплинированный (полностью принимает ценности и нормы поведения, его действия не вступают в противоречие с интересами организации);
- б) "оригинал" (приемлет ценности предприятия, но не приемлет существующие на нем нормы поведения, порождает много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством);
- в) "приспособленец" (не приемлет ценностей предприятия, старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым на предприятии);

г) "бунтарь" (не приемлет ни норм поведения, ни ценностей предприятия, все время входит в противоречие с окружением и создает конфликтные ситуации).

48. Согласно теории "X", руководитель должен:

- а) принуждать подчиненных;
- б) угрожать подчиненным;
- в) понять их и стимулировать работу;
- г) уважать подчиненных;
- д) выполнять работу за них.

49. С точки зрения теории "Y" менеджер должен верить в потенциал человека и относиться к подчиненным как к ответственным людям, стремящимся к полной самореализации. По этой теории:

- а) работа не противна природе человека;
- б) работа доставляет людям удовлетворение;
- в) работники пытаются получить от компании все, что можно;
- г) человек не любит работать;
- д) человек готов работать только за высокое материальное вознаграждение.

50. Для того чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избежать их воздействия как демотиватор, следует:

- а) платить конкурентную заработную плату для привлечения и удержания специалистов;
- б) платить такую заработную плату, которая отражает стоимость работы для предприятия на основе справедливости;
- в) связать плату с качеством выполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника;
- г) заверить работника, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой;
- д) платить заработную плату не менее прожиточного минимума.

51. Согласно какому принципу, выделенному Анри Файолем, для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать плату за свою службу?

- а) единоначалие;
- б) скалярная цепь;
- в) порядок;
- г) вознаграждение персонала;
- д) полномочия и ответственность.

52. Какой тип власти влияет на людей через привитые культурой ценности:

- а) власть, основанная на принуждении;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) традиционная или законная власть;
- г) экспертная власть;
- д) власть харизмы (влияние силой примера).

53. Основным социально-психологическим фактором, влияющим на эффективность деятельности группы, является:

- а) содержание (выполняемое группой специфическое, самостоятельное задание);
- б) структура (порядок организации группы – распределение ролей его участников);
- в) культура (разработанные группой основные допущения относительно способов восприятия мыслей и чувств во время выполнения задания);
- г) процесс (способ взаимодействия работников при выполнении определенной задачи, например, процедура принятия решения в группе).

54. Укрепляя авторитет, менеджер должен следить за тем, чтобы он не подавлял, не сковывал инициативу подчиненных. Какой из приведенных разновидностей псевдоавторитета (ложного авторитета) лишает людей уверенности, инициативы, порождает перестраховку и даже нечестность:

- а) авторитет расстояния – руководитель считает, что его авторитет возрастет, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;
- б) авторитет доброты – "всегда быть добрым". Доброта снижает требовательность;
- в) авторитет педантизма – руководитель прибегает к мелочной опеке и жестко определяет подчиненным все стадии выполнения задания, тем самым сковывая их творчество и инициативу;
- г) авторитет чванства – руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги;
- д) авторитет подавления – руководитель прибегает к угрозам, вселяет страх в подчиненных, ошибочно полагая, что такие приемы укрепят его авторитет.

55. Какой тип роли в неформальной группе отводится человеку, вырабатывающему новые подходы к старым проблемам, предлагающему новые идеи и стратегии?

- а) координатор;
- б) креативщик;
- в) критик;
- г) исполнитель;
- д) администратор.

56. Какая информация не относится к передаваемой по каналам неформальных коммуникаций:

- а) предстоящие сокращения производственных рабочих;
- б) грядущие перемещения и повышения;
- в) подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту;
- г) слухи о предстоящих изменениях в структуре организации;
- д) приказы и распоряжения генерального директора.

57. Выделите основной тип поведения, характерный для харизматического лидера (харизма – личное обаяние):

- а) сосредоточение внимания на вопросах особой важности, концентрация коммуникаций на главных вопросах с целью привлечения других к анализу, решению проблем и планированию действий;
- б) способность идти на риск, но только основанный на тщательных расчетах шансов на успех, и таким образом, чтобы создать возможности участвовать другим;
- в) искусное взаимодействие с пониманием и сопереживанием, уверенность в том, что такое эффективное двустороннее взаимодействие получается только с помощью активного слушания и обратной связи;
- г) выражение активной заботы о людях, в том числе и о самом себе, моделирование, самоуважение и усиление в других чувства собственного достоинства, вовлечение людей в принятие важных решений;
- д) демонстрация последовательности и надежности в своем поведении, открытое выражение своих взглядов и следование им в практических делах.

58. Какой из представленных стилей руководства необходимо применять в экстремальных (чрезвычайных) ситуациях:

- а) демократический;
- б) авторитарный;
- в) либеральный;
- г) анархический;
- д) нейтральный.;

59. Стиль руководства, при котором придерживаются принципов невмешательства, члены коллектива поощряются к творческому самовыражению, – это:

- а) авторитарный;
- б) демократический;
- в) анархический;
- г) кооперативный;
- д) попустительский.

60. Коммуникационные сети показывают:

- а) степень разделения труда на предприятии;
- б) уровень централизации полномочий;
- в) схему структуры деятельности предприятия;
- г) всю совокупность связей между элементами предприятия;
- д) горизонтальные коммуникации.

61. Что следует понимать под категорией "персонал"?

- а) это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике;
- б) совокупность работников, совместно реализующих поставленную перед ними цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

62. Под эффектом совместной деятельности персонала следует понимать (при необходимости указать несколько):

- а) степень реализации организационной цели;
- б) уровень эффективности труда;
- в) материальное и духовное удовлетворение, которое испытывают сотрудники от того, что они состоят в этой организационной структуре.

63. На какие группы можно подразделить все многообразие качественных характеристик персонала:

- а) социальные, квалификационные, культурные;
- б) психофизические, социальные, культурные;
- в) психофизические, квалификационные, социальные.

64. Совокупность знаний, навыков, опыта, владения способами и приемами работы, которые являются достаточными для эффективного выполнения должностных обязанностей – это:

- а) профессионализм;
- б) квалификация;
- в) компетентность.

65. Технология управления персоналом предполагает:

- а) рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом;

- б) разработку методологии управления персоналом и формирование системы управления персоналом;
- в) организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию, обучение, управление его деловой карьерой, мотивацию и организацию труда и др.

66. Главной целью службы управления персоналом является:

- а) разработка кадровой политики, концепции управления персоналом;
- б) разработка программы профориентации и адаптации персонала;
- в) разработка системы стимулирования и трудовой мотивации;
- г) обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

67. Что из перечисленного не входит в функции системы управления персоналом:

- а) обеспечение организации трудовым потенциалом;
- б) развитие трудового потенциала;
- в) реализация трудового потенциала;
- г) контроль трудового потенциала.

68. Определите правильный порядок этапов формирования организационной структуры управления персоналом:

- а) организация целей системы управления персоналом;
- б) установление связей между функциональными блоками;
- в) построение структуры системы управления персоналом;
- г) определение состава функций управления персоналом, позволяющих реализовать цели системы;
- д) формирование функциональных блоков или должностных лиц системы управления персоналом в организационной структуре предприятия;
- е) расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
- ж) определение полномочий и ответственности.

69. Адаптация – это:

- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
- б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях; в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям;
- г) процесс повышения квалификации нового работника;
- д) ответы «а» и «г»

70. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию:

- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
- б) использование испытательного срока для новичка;
- в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
- г) введение в должность;
- д) все вместе

71. В чем заключается социально-психологический аспект адаптации?

- а) приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам;
- б) приспособление к относительно новому социуму;
- в) усвоение роли и организационного статуса рабочего места в структуре организации;
- г) полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации;
- д) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния

72. Выделите ключевой элемент адаптации:

- а) знакомство непосредственно с рабочим местом;
- б) знакомство с предприятием;
- в) опыт работы;
- г) налаживание внешних коммуникаций;
- д) снижение конфликтности

73. Для ускорения процесса адаптации нового сотрудника необходимо:

- а) позволить ему самостоятельно во всем разобраться;
- б) познакомить его со спецификой организации и с сотрудниками;
- в) постоянно контролировать его работу и давать оценки и советы;
- г) изолировать его от влияния коллег;
- д) не вмешиваться в процесс адаптации нового работника

77. Какие виды адаптации выделяют ученые?

- а) первичная, вторичная, функциональная;
- б) устойчивая, неустойчивая, прогрессирующая;
- в) скрытая, явная, фрикционная;
- г) профессиональная, психофизическая, социально-психологическая;
- д) экономическая, социальная, политическая



78. Какие два направления адаптации выделяют в управлении персоналом?

- а) первичная, вторичная;
- б) функциональная, структурная;
- в) основная, вспомогательная;
- г) внешняя, внутренняя;
- д) явная, скрытая

79. Какой из ниже перечисленных видов адаптации относят к вторичной адаптации?

- а) санитарно-гигиеническая адаптация;
- б) экономическая;
- в) социально-психологическая;
- г) организационно-административная;
- д) прогрессирующая

80. Какой из перечисленных пунктов является необходимым условием организации коллектива и существенным фактором организационно-административной адаптации?

- а) настроение коллектива;
- б) традиции коллектива;
- в) морально-психологический климат;
- г) нравственность;
- д) мораль

81. Какой из перечисленных пунктов является особенно важным для эффективной работы руководителя?

- а) выбор стиля управления, приемлемого для данной организации;
- б) сокращение управленческого штата на предприятии;
- в) способность менеджера к творческой инициативе;
- г) приспособление под требования подчиненных;
- д) дружелюбное отношение к подчиненным

82. Механизм управления профессиональной ориентацией и адаптацией осуществляется через ...

- а) формирование органов образования;
- б) формирование и развитие системы органов управления различного уровня;
- в) формирование и развитие системы органов контроля различного уровня;
- г) сокращение текучести рабочей силы;
- д) формирование и развитие технической системы

83. Обязанности, которые прежде выполнялись одним сотрудником, планируется распределить между двумя работниками. При этом один из них – новичок в организации. На ваш взгляд, следует:

- а) позволить им самостоятельно разделить функции;
- б) посоветовать опытному сотруднику отдать новичку более легкую работу;
- в) составить должностные инструкции для обоих;
- г) дать новичку более сложную работу для ускорения процесса адаптации;
- д) изолировать нового сотрудника во избежание негативных последствий

84. Один из кандидатов на вакантную должность получил хорошее образование, мотивирован на работу в вашей компании и умеет легко находить общий язык с людьми. Но у него отсутствует опыт работы в аналогичной должности. На Ваш взгляд, следует:

- а) отказать ему в приеме на работу;
- б) принять с испытательным сроком;
- в) принять без испытательного срока;
- г) принять, но с более низким жалованием;
- д) порекомендовать обратиться через год – после обретения опыта

85. Определите одну из стадий адаптации:

- а) ассимиляция;
- б) выплата заработной платы;
- в) «акклиматизация»;
- г) конфронтация;
- д) легализация

Период адаптации к новым обязанностям:

- а) более продолжителен в случае привлечения с помощью внутренних источников найма;
- б) более продолжителен в случае привлечения с помощью внешних источников найма;
- в) примерно одинаков по продолжительности для всех и не зависит от источников привлечения персонала;
- г) зависит только от уровня образования человека;
- д) зависит только от психологических особенностей личности

86. По результатам исследований, полная адаптация работника в коллективе завершается, как правило, по окончании:

- а) первого года работы;
- б) двух лет работы;
- в) трех лет работы;

- г) пяти лет работы;
- д) десяти лет работы;

87. Под профессиональной адаптацией обычно понимают:

- а) приобретение навыков, освоение новых приемов в выполнении работы;
- б) освоение правил и норм взаимоотношений в коллективе;
- в) привыкание к новым людям;
- г) адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого;
- д) адаптация к ближайшему социальному окружению

88.. К какой группе требований, предъявляемых руководителю, можно отнести аналитические способности?

- а) профессиональная компетентность;
- б) организаторские способности;
- в) личные качества;
- г) коммуникативные способности;
- д) медицинские показания

89. К явной функции аттестации относится:

- а) установление факта пригодности человека к определенной социальной роли;
- б) углубление знакомства с подчиненными;
- в) разрушение круговой поруки;
- г) мотивация и стимулирование труда;
- д) поиск оснований для увольнения конкретных работников

90. Какое название носит один из стилей оценочного интервью, в ходе которого менеджер рассказывает подчиненному о том, как он работает, а затем выслушивает точку зрения служащего об оценке работы и о его последующих действиях?

- а) рассказать и продать;
- б) рассказать и выслушать;
- в) решение проблемы;
- г) «дерево решений»;
- д) Бостонская матрица

91. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к качествам успешного менеджера?

- а) уверенность в себе;

- б) опыт в бизнесе;
- в) отношение к деньгам как к мере успеха;
- г) готовность к компромиссу;
- д) настойчивость в решении задач

92. Какой из ниже перечисленных пунктов нельзя отнести к факторам, лежащим в основе критериев оценки персонала?

- а) знания;
- б) качество выполнения работы;
- в) способности к руководству;
- г) возраст работника;
- д) способность к развитию

93. Какой из ниже перечисленных пунктов ограничивает процесс оценки персонала?

- а) единообразии методов оценки;
- б) однозначности зависимости между оценкой и деятельностью;
- в) различии представлений об эффективности оценки;
- г) необходимость наличия большого числа членов аттестационной комиссии;
- д) желание большого количества работников пройти процедуру оценки

94. Метод оценки персонала, предполагающий письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств, называется:

- а) анкетный опрос;
- б) интервью;
- в) шкалирование;
- г) парные сравнения;
- д) самооценка

95. Метод оценки персонала, предполагающий проведение беседа с работником в режиме "вопрос-ответ" называется:

- а) анкетный опрос;
- б) критический инцидент;
- в) интервью;
- г) ранжирование;
- д) шкалирование

96. Метод оценки персонала, предполагающий создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения, называется:

- а) критический инцидент;
- б) интервью;
- в) упорядочение рангов;
- г) парные сравнения;
- д) самооценка

97. Метод, позволяющий выявить наивысшие рейтинги различных сотрудников по тому или иному показателю оценки, через последовательное сравнение сотрудников друг с другом называется методом ...

- а) попарного сравнения;
- б) принудительного распределения;
- в) альтернативных характеристик;
- г) упорядочения рангов;
- д) управления по целям

98. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа;
- г) потенциального типа;
- д) ступенчатого типа

99. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:

- а) горизонтального типа;
- б) вертикального типа;
- в) центростремительного типа;
- г) потенциального типа;
- д) ступенчатого типа

100. Как называют совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в организации?

- а) система служебно-профессионального продвижения;
- б) система стимулирования и мотивации;

- в) система стратегического планирования и прогнозирования;
- г) система маркетинговых исследований;
- д) система поддержки кадрового состава

101. Какие два вида служебно-профессионального продвижения (карьеры) различают с точки зрения практики управления организацией?

- а) вертикальное, ступенчатое;
- б) продвижение руководителя и продвижение специалиста;
- в) постепенное, центростремительное;
- г) внутреннее и внешнее;
- д) специальное и специализированное

102. Какой из элементов не может служить источником формирования резерва кадров?

- а) квалифицированные специалисты;
- б) дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих;
- в) руководители низового уровня;
- г) заместители руководителей подразделений;
- д) любые работники данного предприятия

103. Какой ученый разработал теорию выбора карьеры в зависимости от принадлежности индивидуума к одному из 6 типов личности?

- а) Дж.Холланд;
- б) А.Маслоу;
- в) Ф.Тейлор;
- г) А.Маслоу;
- д) У.Оучи

104. Когда начинается процесс управления деловой карьерой?

- а) при приеме на работу;
- б) после первого года работы;
- в) после адаптации работника;
- г) после достижения работником высшего уровня компетенции;
- д) после смены нескольких должностей в организации

105. Кто из ученых разработал теорию выбора карьеры?

- а) Дж. Холланд;
- б) К.Дэвис;
- в) А.Маслоу;

- г) Г.Фордр;
- д) Д.Карнеги

106. На какие два основных вида ученые разделяют деловую карьеру в зависимости от места ее развития?

- а) бизнес-карьера, домашняя карьера;
- б) социальная, политическая;
- в) внутриорганизационная, межорганизационная;
- г) вертикальная, горизонтальная;
- д) сплошная, выборочная

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

### Задание 1

*Исходные данные.* Между двумя коллегами возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой разобраться и поддержать его позицию.

*Постановка задачи.* Выберите и обоснуйте свой вариант поведения в этой ситуации:

- а) пресечь конфликт на работе и порекомендовать разрешить конфликтные взаимоотношения в неслужебное время;
- б) попросить разобраться в конфликте специалистов лаборатории социологических исследований или другого подразделения службы управления персона, чьей функцией это является;
- в) лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обеих сторон вариант примирения;
- г) выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

### Задание 2

*Исходные данные.* Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

*Постановка задачи.* Как Вы будете поступать с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем:

- а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применить обычные административные меры наказания;
- б) в интересах дела постараться вызвать его на откровенный разговор, попытаться найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;
- в) обратиться к коллективу – пусть обратит внимание на неправильное поведение коллеги и применит меры общественного воздействия;
- г) попытаться разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), потом решить, как поступить.

### Задание 3

*Исходные данные.* В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения нового стиля руководства, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

*Постановка задачи.* Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе:



- а) установить контакт с приверженцами нового стиля и, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других;
- б) попытаться разубедить и привлечь на свою сторону приверженцев прежнего стиля работы, противников новаций, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии;
- в) выбрать наиболее авторитетных членов трудового коллектива, поручить им, разобраться и предложить меры по нормализации обстановки, опираясь на поддержку администрации, профсоюза и т. д.;
- г) изучить перспективы развития коллектива, поставить перед коллективом новые стратегические задачи совместной трудовой деятельности, опираясь на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива и не противопоставлять новое старому.

#### **Задание 4**

*Исходные данные.* Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

*Постановка задачи.* Как Вы начнете беседу при встрече:

- а) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;
- б) извинитесь перед ним и начнете беседу;
- в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: "Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?";
- г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

#### **Задание 5**

*Исходные данные.* Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения Вам понравилась больше всего.

*Постановка задачи.* Какая и почему:

- а) первый: "Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности";
- б) второй: "Все это мелочи. Главное в оценке людей – это деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено";

- в) третий: "Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его";
- г) четвертый: "Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия".

### **Задание 6**

*Исходные данные.* Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании попросил преподавателей одной из бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить устное представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались "инструктажем на рабочем месте". Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие карьеры весьма разнообразны – от инженеров-механиков до хирургов.

*Вопросы для обсуждения:*

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Посоветуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения?
3. Как оценить ее эффективность?
4. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?

### **Задание 7**

*Исходные данные.* Отдел человеческих ресурсов крупной национальной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме – ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 85 из разосланных 180 анкет. Результаты опроса показали, что:

- •71% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- •52% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- •40% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; 18% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- •75% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;
- •80% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; 20% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

*Вопросы для обсуждения:*

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

### **Задание 8. Тест «Управленческая ситуация и направленность руководителя»**

*Информация:* Связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов с интересами членов коллектива. Тест измеряет следующие четыре типа позиций, склонностей и ориентации руководителя:

Д – ориентация на интересы дела;

П – ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;

С – ориентация на себя;

О – ориентация на официальную субординацию.

**Цель:** выявить ориентации руководителя в ходе взаимодействия с сотрудниками организации.

**Материал:** текст опросника.

**Инструкция.** Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта решений ситуации (А, Б, В или Г). Выберите, пожалуйста, те варианты решения, которые вам подходят, и отметьте их. Тест позволяет заочно оценить другого руководителя, тогда выбирайте варианты решений, подходящие ему. Старайтесь быть искренними и объективными.

### **Задание 9. Тест «Коммуникативность работника в коллективе»**

Читая утверждения, отметьте знаком «+» те из них, с которыми вы согласны, и знаком «-», если не согласны. Отвечайте искренне и только «да» или «нет».

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы отвлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

**Ключ.** Начислите себе по одному баллу за ответы: «нет» – на 1-й, 5-й и 7-й вопросы; «да» – на все остальные. Подсчитайте сумму баллов.

#### **Результат:**

**0–3 балла.** У вас **низкие** коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в обществе. Некоторые считают вас «неудобным» в общении по причине прямолинейности.

**4–6 баллов.** У Вас **средние** коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный в своих эмоциональных проявлениях человек. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими.

**7–10 баллов.** У вас **высокие** коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.

### **Задание 10. Тест «Коммуникабельны ли Вы» (автор В.Д. Ряховский)**

На предложенные вопросы отвечайте «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже невмоготу?
3. Вызывает ли у вас смятение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или т. п. мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не были. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-либо вопрос)?
7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть вам 1000 руб., которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане или в столовой вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочитаете ли вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У вас есть собственные, сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких «чужих» мнений на этот счет вы не принимаете? Это так?
14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли вы промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

**Ключ:** «Да» – 2 балла. «Иногда» – 1 балл. «Нет» – 0. Подсчитайте сумму набранных вами баллов.

### **Результат**

**30–32 балла.** Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, т. к. страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, требующем групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

**29 баллов.** Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если не ввергает вас в панику, то надолго выводит из равновесия.

Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но изменить эти особенности характера в вашей власти. При увлеченности вы ведь приобретаете полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

**19–24 балла.** Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

**14–18 баллов.** Нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний, многословие вызывает у вас раздражение.

**9–13 баллов.** Вы весьма общительны, порой быть может даже сверх меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам не достает – так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы сможете себя заставить не отступать.

**4–8 баллов.** Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом, вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в «своей тарелке». Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете довести его до конца. По этой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами.

**3 балла и менее.** Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с вами. Да, вам бы поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительное отношение к людям, наконец, подумайте и о своем здоровье – такой «стиль» жизни не проходит бесследно.

**Задание 11.** *Ролевая игра «Технологии эффективного общения и рационального поведения в конфликте»*

**А.** Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась.

*Как довести до нее свои соображения?*

**Б.** Во время деловой встречи с Вами ваш сотрудник из отдела рекламы “вышел из себя”, не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь он подрывает ваш авторитет.

*Что вы предпримете?*

**В.** У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать “тусовки” прямо на рабочем месте. Вы знаете, какой интерес их объединяет.

*Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?*

**Г.** Вслед за кратким выговором Вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, Вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора.

*Что вы предпримете?*

**Задание 12.** *Тест «Система ценностей» (автор Мокшанцев Р.И., 2002)*

Определите свою систему ценностей в нижеследующих ситуациях. Ответьте на вопросы и подсчитайте результат, используя такой код.

СС – совершенно согласен

С – согласен

НС – не согласен

СНС – совершенно не согласен

1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.
2. Возможны случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.
3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности, иногда поэтому необходимо давать примерные цифры.

4. Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства.
5. Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий.
6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время.
7. Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников.
8. Я бы раскрыл «желательную дату» отгрузки заказа, чтобы заполнить этот заказ.
9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания.
10. Руководство должно быть ориентировано на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства.
11. Если ради получения крупного контракта потребуется устройство банкета или легкая деформация политики компании, я дам на это разрешение.
12. Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно.
13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки», а не «излишки». (Этическая проблема здесь та же самая, что у кассы, когда кассир сдает меньше сдачи.)
14. Использовать время от времени копировальную машину компании для личных или местных целей – вполне приемлемо.
15. Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, ленты для пишущей машины и т.д.), для личных нужд – приемлемая дополнительная льгота.

**Оценка ответов в баллах:** СНС – 0, НС – 1, С – 2, СС – 3.

**Если вы набрали в сумме:** 0 – Готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого,

1-5 – Вам можно идти в епископы.

6-10 – Высокий этический уровень.

11-15 – Приемлемый этический уровень.

16-25 – Средний этический уровень.

26-35 – Требуется моральное совершенствование.

36-44 – Происходит быстрое соскальзывание в пропасть.

45 – Охраняйте ценные вещи от самого себя.

## **Ситуация 1**

Отдел человеческих ресурсов провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-



квартире по классической схеме ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, по-вышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит значительную часть своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что:

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;
- 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;
- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых, и регулярно завышают аттестационные оценки.
- *Вопросы:*

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки Вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

## **Ситуация 2**

Возьмите газету или иллюстрированный журнал. Посмотрите в течение 30 секунд на какой-нибудь портретный снимок.

*Задание.*

Дайте оценку личности. При этом пользуйтесь следующей схемой:

1. Лицо вызывает симпатию или антипатию? Выскажите свое отношение броскими штампами: «Мужественный взгляд», «Нерешительность», «Скрытность» и т.д.
2. Определите уровень образования и профессию изучаемого лица.
3. Дайте заключение о его отношении к людям, к делу, к себе, к вещам.

4. Взяли бы Вы этого человека к себе в помощники? Внимательно поразмыслите. Почему именно так Вы оцениваете данного человека (или группу лиц)? На чем основаны Ваши выводы? Может быть, Вы ошибаетесь?

### **Ситуация 3**

1. Выпишите на листке бумаги черты характера и качества Личности, которые, как Вы считаете, должны проявляться у менеджера, способного достигать высоких результатов в работе. Постарайтесь подготовить список черт и качеств как можно полнее. После того, как список будет подготовлен, проведите семантическую редакцию и оставьте из всего, что Вы написали, только 10 наиболее значимых, по Вашему мнению, черт и качеств. Это будет представляемый Вами профиль личности современного менеджера.

2. Такую же работу проведите в группе (со своими коллегами). Для этого попросите 5 – 7 человек подготовить свои собственные списки из 10 черт и качеств, которые, как им представляется, присущи менеджеру. Сравните все списки и составьте иерархию представленных черт и качеств. Отберите первые 10. Это будет усредненное мнение группы.

3. Сравните свой список черт и качеств с усредненным мнением группы.

4. Прделайте такую же работу по отношению к предпринимателю.

*Вопросы:*

1. Как Вы объясните разницу (сходство) Вашего списка из 10 черт и качеств личности со списком группы?

2. Какой из этих списков ближе к истине? Почему?

3. Нужно ли оценивать черты и качества личности группой или лучше это делать одному?

4. Отличаются ли друг от друга списки качеств менеджера и предпринимателя?

### **Ситуация 4**

Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в помещении для курения за беседой.

*Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.*

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

*Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.*

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

*В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.*

. Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

*Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные ситуации.*

В ответ на критику со стороны подчиненного, прозвучавшую на служебном совещании, начальник начал придирается к нему по мелочам и усилил контроль над его служебной деятельностью.

*В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.*

**Ситуация 5.** Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

*Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.*

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, порученные ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

### **Ситуация 6**

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

*Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.*

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные ситуации – это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

### **Ситуация 7**

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником.

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает не уживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

### **Ситуация 8**

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, к чему вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

### **Ситуация 9**

Подчиненный второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

- А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.
- Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.
- В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности подчиненного на собрание коллектива.
- Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

### **Ситуация 10**

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

*Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?*

- А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.
- Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
- В. Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.
- Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

## ГЛОССАРИЙ

**Автономные решения** – решения, принимаемые руководителем индивидуально, без непосредственного взаимодействия с группой (организацией), но при обязательном учете позиций ее членов.

**Авторитарный стиль управления** – стиль, характеризующийся максимальным сосредоточением всей полноты властных полномочий у руководителя и устранением других членов группы (организации) от решения основных вопросов управления, а также воздействием на них преимущественно мерами принуждения.

**Авторитет** – влияние, которым пользуется индивид в решении организационных проблем, основанное на признании его опыта, знаний, личностных достоинств.

**Активность** – одна из общих способностей личности, проявляющаяся в высоком энергетическом обеспечении психической деятельности и обуславливающая ее эффективность.

**Альтернативы принятия управленческих решений** – любые варианты выхода из проблемных ситуаций, субъективно различаемые индивидом и (или) задаваемые ему извне.

**Анима и Анимус** – архетипические образы женщины и мужчины в аналитической психологии К. Г. Юнга.

**Антиципация** – форма опережающего отражения действительности, состоящая в способности действовать и принимать решения с определенным временным упреждением в отношении будущих ожидаемых событий.

**Апперцепция** (от лат. ad и perceptio – восприятие) – понятие, означающее зависимость восприятия от прошлого опыта субъекта и личностных особенностей его психики.

**Архетипы** (от греч. arche – начало и typos – образ) – предшествующие опыту индивида формы психики человеческого рода, возникающие спонтанно из коллективного бессознательного и передающиеся по наследству вместе с мозговой структурой. На личностном уровне проявляются как некие знаки, символы, образы, мотивы, лежащие в основе общечеловеческой символики сновидений, мифов, сказок и других созданий фантазии, в том числе художественной.

**Асимметричное решение** – один из вариантов переговорного решения, отличающийся тем, что уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой.

**Атрибуция каузальная** – интерпретация субъектом межличностного восприятия причин и мотивов поведения других людей.

**Аттракция** – процесс взаимного тяготения людей друг к другу и формирования одного человека для другого.

**Аут-управленческие члены группы (организации)** – индивиды, ни прямо, ни косвенно не привлеченные для партисипативного осуществления управленческих функций.

**Аффект** – максимально выраженное и относительно кратковременное эмоциональное состояние, связанное с резкими изменениями важных для человека жизненных обстоятельств и сопровождающееся грубыми нарушениями психической и моторной деятельности.

**Аффилиация** – стремление человека к взаимодействию с другими людьми и приобщению к какой-либо социальной группе.

**Баланс властей** – соотношение, устанавливающееся в процессе управления между властью руководителя и властью подчиненных.

**Бессознательное** – скрытая, неосознанная субъектом информация, действующая в контексте его скрытых представлений, составляющих глубинную сферу его психики. Согласно учению З. Фрейда, бессознательное есть «вытесненное», формирующееся без участия сознания. Оно – несловесное (невербальное), обладает значительной динамической силой и энергией, проявляется как внутренняя стихия психических процессов, «кипящий котел» инстинктов, аффектов, врожденных эмоций, влечений, на основе которых формируются разрозненные группы эмоциональных переживаний и даже целостные их группы-комплексы.

**Бихевиоризм** (от англ. behaviour – поведение) – одно из направлений современной психологии, исследующее поведение людей. Выявляются их характерные реакции на те или иные воздействия внешней среды, которые называются стимулами. При этом, по сути, игнорируются процессы, протекающие в сознании людей. Бихевиористы считают, что, изучив характерные реакции людей на те или иные стимулы, можно управлять их поведением. К наиболее видным представителям бихевиоризма относятся Э. Торндайк, Дж. Уотсон, Б.Ф. Скиннер. Представители так называемого необихевиоризма Э.Ч. Толмен и К. Холл пытались объяснить с позиций бихевиоризма психическую деятельность человека, описать психические процессы, происходящие между внешними воздействиями (стимулами) и реакцией на них человеческого организма. Однако эти процессы, которые они назвали «незримыми медиаторами», исследовались с помощью тех же объективных показателей, какие используются при изучении доступных внешнему наблюдению стимулов и реакций. Это мало что дало для изучения собственно психических процессов. В результате возобладала позиция традиционного бихевиоризма, представленного в настоящее время прежде всего в трудах Б.Ф. Скиннера.

**Бюрократия** – тип организации, для которой характерно специализированное разделение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы.

**Вербальное общение** (от лат. *verbalis* – словесный) – словесное, речевое общение.

**Вербальный** – имеющий непосредственное отношение к знаковому и, прежде всего, словесному (устному и письменному) материалу, а также к процессам оперирования с ним.

**Вертикальное разделение труда** – разделение и координация усилий выполнения составляющих работу компонентов (управления и производства). Вертикальное разделение создает уровни управления.

**Власть** – возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

**Власть, основанная на вознаграждении** – власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его актуальную потребность.

**Власть, основанная на принуждении** – влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его, затруднить удовлетворение его потребностей.

**Внешняя мотивация** – совокупность побудительных причин деятельности, не связанных непосредственно с ее содержанием, лежащих вне ее.

**Внутренняя мотивация** – совокупность побудительных причин деятельности, непосредственно заложенных в самом содержании деятельности и условиях ее выполнения (например, интерес к самому процессу деятельности).

**Внушение** – процесс воздействия на психику человека, связанный со снижением критичности и сознательности при восприятии и реализации внушаемого содержания, с отсутствием его активного понимания, а также анализа и оценки на основе прошлого опыта.

**Воля** – динамическая направленность психической активности человека, диапазон которой – от слабого желания до непоколебимой решительности в достижении поставленной цели. Воля проявляется как психическое переживание человека типа «Я должен», «Надо» и т.п. Волевое поведение включает в себя такие факторы, как осознание своих интересов, постановку целей и принятие решений.

**Восприятие** (в деловом общении) – целостный образ партнера по общению, складывающийся на основе его внешнего вида и поведения. В такого рода восприятии особо выделяется информация, способствующая адекватной оценке личностных свойств деловых партнеров и существующих обстоятельств.



**Выученная беспомощность** – психическое состояние, а также фиксированная форма поведения человека, в основе которых лежит стойкое убеждение в предопределенности результатов поведения внешними факторами, а не своими усилиями и действиями.

**Гетерархия** – принцип управления сверхсложными системами, при котором их функционирование регулируется двумя или более паритетными (равными по значимости) управляющими центрами,

**Гештальт-психология** (от нем. Gestalt – форма, организация, образ, структура) – представители этого направления в современной психологии немецкие ученые М. Вертгеймер, В. Келлер и др., в отличие от бихевиористов, главное внимание обращают на внутреннюю психическую деятельность человека. Они обосновывают целостный характер психологического восприятия человеком явлений действительности. Как утверждают представители гештальт-психологии, любой образ человек видит как целостную фигуру. Если в данной фигуре он не видит каких-то частей, то достраивает их в своем воображении. Учение о целостном и организованном характере человеческого мышления весьма важно для его понимания и уяснения его роли в практической деятельности людей, в том числе в деловом общении.

**Глубина (высота) иерархии** – число иерархически соподчиненных уровней управления в организационной системе.

**Горизонтальное разделение труда** – разделение работы в организациях на составляющие компоненты, между которыми не устанавливаются отношения иерархической соподчиненности.

**Группа** – два лица или более, которые взаимодействуют между собой так, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.

**Группа руководителя** – группа, состоящая из руководителя и подчиненных, находящихся в зоне его контроля.

**Групповое мышление (Groupthink)** – тенденция отдельных личностей подавлять собственную точку зрения на ту или иную проблему, чтобы не нарушать гармонию группы.

**Гуманистическая психология** (от лат. humanus – человеческий, человеческий) – направление в современной психологии, в рамках которого исследуются возможности реализации личности в обществе, ее самоактуализации. Анализируются психические переживания личностью данного процесса. Один из основоположников данного направления американский психолог А. Маслоу представил процесс самоактуализации личности как последовательное удовлетворение ее потребностей, представленных в определенной иерархии, высшей точкой которой являются ее потребности в самовыражении.

**Действие** – основной структурный компонент деятельности.

**Делегирование** – передача задач и прав исполнителю, который принимает на себя ответственность за них.

**Делегирование полномочий** – управленческий прием, заключающийся в передаче подчиненным части обязанностей, прав и соответствующей ответственности из сферы действий руководителя.

**Демократический стиль управления** – стиль, характеризующийся учетом мнения членов организации при решении ее основных проблем, отсутствием навязывания руководителем своей воли и основанный на том, что активность людей мотивирована потребностями высших порядков.

**Детерминизм** (от лат. *determine* – определяю) как принцип психологической науки – подход к изучению психических явлений как находящихся в причинных и закономерных связях между собой и с условиями внешней среды. Обосновывается влияние на развитие психики людей объективных и субъективных условий их жизнедеятельности. Противоположный подход к изучению психических и других явлений получил название индетерминизма.

**Децентрализация** – параметр организации, показывающий, в какой мере функции по ее управлению распределены по ее иерархическим уровням,

**Деятельностный подход** (в психологии) – методологический принцип, согласно которому мышление человека представляет собой процесс его умственной деятельности по духовному освоению действительности, переводу внешней предметной деятельности во внутренний идеальный план (интериоризация). При этом мышление предстает как единство отражения и творчества. Это значит, что в мышлении осуществляются творческое воспроизведение человеком внешнего мира и творческое отношение к нему через призму потребностей и интересов человека. Этот подход глубоко разработан в трудах российских психологов: С.Л. Рубинштейна, Л.С. Выготского, А.Н. Леонтьева и др.

**Деятельность** – форма активного отношения субъекта к действительности, направленная на достижение сознательно поставленных целей и связанная с созданием общественно значимых ценностей и освоением социального опыта.

**Диалог** (от греч. *dialogos*) – форма устной речи, разговор двух или нескольких лиц. В деловом общении представляет собой взаимный обмен информацией и учет каждым его участником психических состояний собеседников и их интересов.

**Дивергентное мышление** – тип мышления, основанный на развитой способности к поиску и нахождению множества вариантов решения проблемы при четко заданных исходных посылках.

**Дивизиональная структура** – тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых линейно-функциональные структуры перестают быть эффективными. Включает в себя ряд скоординированных дивизионов, каждый из которых строится как функциональная структура.

**Дистресс** – дисфункциональный стресс: фаза и тип стресса, характеризующиеся грубыми расстройствами деятельности и дезоптимизацией психических состояний, т.е. чрезмерное напряжение организма, понижающее его возможность адекватно реагировать на требования внешней среды

**Дифференциация структуры** – степень разделения организации на структурные звенья; включает горизонтальную и вертикальную дифференциацию.

**Диффузия ответственности** – явление распределения общей ответственности за результат между членами группы, в итоге чего личная ответственность каждого из них становится существенно меньше исходной.

**Доминанта** (от лат. *dominans* – господствующий) – психофизиологический фактор, определяющий в течение того или иного времени направленность мышления, поведения и деятельности человека. Учение о доминанте, базирующееся на данных физиологии, разработал и обосновал русский ученый А. А. Ухтомский. «Доминанта, – писал он, – есть очаг возбуждения, привлекающий к себе волны возбуждения из самых разных источников». И как таковая она «является физиологической основой акта внимания и предметного мышления». А. А. Ухтомский характеризовал доминанту как «определитель поведения». Он показал, что доминанта не только обуславливает направленность мышления человека, но и обеспечивает проявление его инстинктов. В конечном счете она определяет направление его деятельности.

**Доминантность** – свойство личности, состоящее в способности и потребности оказывать влияние на других, подчинять их себе, занимать лидерские позиции в группе.

Другой видный представитель данного направления американский психолог К. Роджерс утверждает, что любая личность обладает концепцией собственного «Я». Ее представления о том, как она может реализовать себя в общении с другими людьми, составляют ее «реальное Я», которое старается приблизиться к ее же «идеальному Я», то есть к ее представлениям о том, кем бы ей хотелось стать. Для того чтобы достичь своего «идеального Я», личность использует соответствующие условия социальной среды. Усвоение

положений гуманистической психологии способствует правильному нахождению личностью путей и способов реализации своих способностей и своего утверждения в обществе.

**Единоначалие** – принцип построения организаций, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним. Он в свою очередь несет всю полноту ответственности за функционирование системы в целом.

**Законная власть** – влияние, основанное на праве и традиции. Исполнитель знает, что руководитель имеет юридическое и нормативное право отдавать приказания и верит в необходимость подчинения им.

**Заражение** – процесс передачи эмоционального состояния от одного индивида к другому, происходящий либо помимо смыслового воздействия, либо дополнительно к нему. Наиболее выражено в групповых взаимодействиях, где оно приобретает характер циркулярной реакции.

**Зона неуправляемости** – совокупность организационных задач, сфер деятельности организации, а также ее членов, находящихся вне возможностей руководителя оказывать на них управленческое воздействие.

**Идентификация** – когнитивно-эмоциональный процесс частично неосознаваемого отождествления субъектом себя с другими субъектом, группой, образцом.

**Идиосинкразический кредит** – разрешение группы на девиантное (отклоняющееся от групповых норм) поведение, предоставляемое отдельным ее членам. Он тем больше, чем выше групповой статус индивида и значимее его вклад в прошлые достижения группы.

**Иерархические структуры** – тип организаций, характеризующийся многоуровневым управлением, жестким соподчинением уровней и незначительным объемом управления на каждом из них.

**Имидж организации** – сложившийся во внешней среде организации ее образ, основанный преимущественно на ее специфических и позитивных особенностях.

**Индивидуальная управленческая концепция** – система устойчивых взглядов, складывающихся у руководителя под воздействием деятельности и носящая индивидуализированный характер относительно сути, приемов, методов и форм управления, а также его целей и задач, стиля и условий, требований к подчиненным и отношения к ним.

**Индивидуальность** – совокупность неповторимых, уникальных свойств данного человека, отличающих его от других людей. В социальной психологии – противоположность уникальных психических характеристик человека групповым (коллективным).

**Инновационная активность** (от англ. innovation – нововведение) – управленческая деятельность, учитывающая потребность рыночной экономики в непрерывном обновлении товаров, услуг, технологий и т.д., проявляется в стремлении побеждать в конкурентной борьбе за счет новизны, совершенства и качества продукции, в поддержке творческих, инициативных сотрудников, в готовности к организационным переменам, к ломке управленческих структур в ответ на колебания рынка и др.

**Инновационная функция** – одна из основных функций управления, содержанием которой является обеспечение развития системы. Существует три основные сферы инновационных процессов: совершенствование технологии, кадровое развитие, организационные инновации.

**Инстинкт** (от лат. instinctus – побуждение) – совокупность врожденных физиологических и психических реакций организма на внешние и внутренние раздражения. Проявляется как сложный безусловный рефлекс (пищевой, половой, хватательный, оборонительный и др.). Английский психолог Мак-Даугалл обосновал теорию инстинктов социального поведения людей. На роль врожденных инстинктов в социальном поведении людей указывали также немецкий психолог В. Вундт и американский психолог У. Джеймс, который отводил инстинктам руководящую роль в определении человеческого поведения и «душевных процессов». Американский социолог Ф.Г. Гиддингс указывал на существование групповых инстинктов, или «инстинктов ассоциации», формирующихся на сознательном и подсознательном уровнях. Глубокая разработка теории инстинктов содержится в работах австрийского психолога З. Фрейда и его последователей.

**Интегральные способности** – мезоуровень в структуре общих способностей личности: по степени обобщенности они расположены между общими и специальными способностями; включают в свой состав способности к целеполаганию, прогнозированию, принятию решений, самоконтролю, толерантность к неопределенности и др.

**Интеллект** (от лат. intellectus – рассудок, разум) – основная общая способность личности, представляющая собой высшую форму интеграции всех частных когнитивных способностей субъекта, человеческая способность мыслить, рационально познавать мир.

**Интеракционизм** – одно из направлений современной социальной психологии. В рамках этого направления, представленного больше американскими учеными, исследуется влияние на поведение и деятельность людей: 1) определенных символов или «знаковых систем», в качестве которых могут выступать вербальные и невербальные средства общения (Т. Мид, А. Роуз, Т. Шибутани и др.); 2) социальных ролей (Т. Сорбин, Р. Липтон, Э. Гоффман и др.).

др.); 3) референтных групп, т.е. групп, мнение и социальные установки которых значимы для того или иного человека (Р. Мертон, Г. Хаймен, Т. Ньюком, М. Шериф и др.);

**Интерес** (от лат. interest – быть между, иметь значение, важно) – эмоционально окрашенная установка, направленность на тот или иной вид деятельности или на какой-либо объект, вызванная положительным отношением к ним; форма проявления познавательной потребности. В современной науке термин «интерес» употребляется чаще всего в двух значениях: 1) направленность внимания субъекта на что-либо, его субъективная заинтересованность в чем-то; 2) выгода, польза, то есть то, что объективно в интересах того или иного субъекта (личности, социальной группы, класса, нации и т.д.), даже если он этого не осознает. Отсюда задача, стоящая перед любым субъектом: осознать свои подлинные объективно данные интересы в той или иной социальной ситуации. В зависимости от глубины их осознания возникающая в сознании субъекта заинтересованность будет либо соответствовать его объективным интересам (тому, что объективно выгодно ему), либо нет.

**Интериоризация** (от лат. interior – внутренний) – формирование умственных действий человека путем усвоения им содержания и форм его предметной деятельности. Перевод внешней орудийной деятельности человека в его внутреннюю, мыслительную деятельность.

**Интернальный тип руководителя** – руководитель, предпочитающий брать на себя ответственность за события собственной жизни, а также за исполнение возложенных на него обязанностей.

**Интерференция** – снижение качества исполнения действий, функций управления в результате их совмещения во времени и наложения их друг на друга.

**Интрапунитивная реакция** – тип реагирования личности на состояние фрустрации, характеризующийся внутренней направленностью («уход в себя»), самообвинением и порождающий состояние депрессии.

**Интроверсия** (от лат. intro – внутрь и verito – поворачиваю, обращаю) – психологическая характеристика установки личности на свой внутренний мир – мир своих чувств, переживаний, мыслей. Понятие ввел в психологию К. Юнг, описавший психологические установки интровертов.

**Интуиция** (от лат. intuitio – созерцание) – процесс порождения нового знания, протекающий без осознанного контроля за ним со стороны субъекта, в силу чего результат данного процесса носит характер непосредственного усмотрения. По определению видного теоретика интуиции, французского мыслителя А. Бергсона она проявляется как внутреннее познавательное чувство и как подсознательное мышление, способность постижения истины пу-

тем непосредственного ее усмотрения без обоснования с помощью доказательств.

**Ин-управленческие члены группы (организации)** – индивиды, прямо или косвенно привлеченные к партисипативному осуществлению управленческих функций.

**Канал связи** – любое средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной, электронной, экспрессивной.

**Каузальная атрибуция** (от лат. causa – причина и attributio – приписывание) – психологическая теория о том, как люди объясняют поведение других; приписывают ли они причину действий личностным особенностям субъекта действия (устойчивым чертам характера, мотивам, установкам) или внешним обстоятельствам. Позволяет вскрывать многочисленные ошибки в обыденной интерпретации поведения. Фундаментальная ошибка атрибуции – тенденция наблюдателей недооценивать ситуационные и переоценивать личностные факторы, влияющие на поведение наблюдаемых.

**Клиентурное поведение** – поведение, характеризующееся активными двусторонними коммуникациями работников с конечными потребителями продукции организации на основе взаимной выгоды.

**Клика** – разновидность неформальных групп в рамках формальной организации, характеризующаяся преобладанием либо внеорганизационных интересов, либо корпоративной замкнутостью. Может подразделяться на подклики меньшего объема.

**Когнитивная психология** (от лат. cognitio – познание) – направление в современной психологии. Его представители – Дж. Келли, Ж. Пиаже, И. Роттер и др. исходят из того, что главную роль в поведении людей играет их сознание, познавательная способность и мышление. Особое значение придается воображению, понятиям, суждениям, умозаключениям.

**Когнитивные психические процессы** – один из классов психических процессов, обеспечивающих познание внешней и внутренней среды личности. Включает процессы ощущения, восприятия, представления, внимания, воображения, памяти и мышления.

**Когнитивные стили** – индивидуально-своеобразные способы переработки информации о своем окружении.

**Когнитивные структуры** – индивидуально-своеобразные формы организации личностью своего интеллектуального (ментального) опыта.

**Коллегиальные решения** – тип решений, реализуемых в непосредственном контакте членов группы друг с другом, а также в условиях ее иерархической организации.

**«Контроль страха»** – стратегия поведения в критических ситуациях, при которой теряется контроль за событиями и внимание полностью переключается на стремление обезопасить себя.

**Коллективная рефлексология** – наука о коллективной психике людей, ее естественных и социальных основах. Создатель данной науки русский ученый В.М. Бехтерев подробно проанализировал влияние «социальной психики» на поведение людей и отношения между ними. Он исследовал такие проявления коллективной психики, как взаимовнушение, взаимоподражание и взаимоиндукция, развитие коллективных движений по типу сочетания рефлексов, коллективные наследственно-ограниченные рефлексы и др. По Бехтереву, «коллективные рефлексы» проявляются в коллективных наблюдениях, коллективных инстинктах, коллективных эмоциях, коллективном сосредоточении и т.д. Указывается на «энергетическое психологическое поле», в котором люди воспринимают друг друга и реагируют на те или иные явления. Эти и другие положения коллективной рефлексологии существенно углубили и конкретизировали научные представления о функционировании коллективной (групповой) психики людей.

**Коллективное бессознательное** – в учении К. Юнга это такая психическая система, которая имеет «коллективную, универсальную и безличную природу, идентичную у всех индивидов». По Юнгу, коллективное бессознательное обязано своим существованием исключительно механизму наследственности, оно не основано на личном опыте и не развивается индивидуально, а его содержание представлено в основном архетипами, буквально – предшествующими формами психической деятельности, которые лишь вторичным образом становятся осознаваемыми. Коллективное бессознательное присуще психике различных групп людей, в том числе этнических общностей, составляет глубинный пласт «психологии народов». Оно так или иначе проявляется в психике людей как общее в отдельном.

**Коммуникативная компетентность** – обобщающее коммуникативное свойство личности, включающее развитые коммуникативные способности и сформированные умения и навыки межличностного общения, знания об основных его закономерностях и правилах.

**Коммуникативные процессы** – класс процессов, обеспечивающих функционирование коммуникативной подсистемы психики и лежащих в основе межличностного взаимодействия. Включает эмпатию, экспрессию, аттракцию, атрибуцию, вербальное и экспрессивное взаимодействие и др.

**Коммуникативный цикл** – завершённый процесс коммуникативного обмена, начиная от возникновения намерения (интенции) к высказыванию и



кончая получением обратной связи о его понимании адресатом и коррекцией первоначального сообщения.

**Коммуникация** – (от лат. *communico* – соединяю, сообщаю) – общение, передача информации: 1) обмен информацией и смыслом информации между двумя или более людьми; 2) одна из основных функций управления («связующая функция»), обеспечивающая координацию совместной деятельности в процессе деятельности организаций на основе обмена информацией между ее членами.

**Компетентность** – интегральное личностно-когнитивное качество руководителя, базирующееся на сформированности системы профессиональных знаний (экспертности) и умении их эффективно использовать.

**Комплекс Эдипа** (Эдипов комплекс) – представление о нем восходит к античному мифу о царе Эдипе, который, не ведая того, убил отца и женился на матери. В учении З. Фрейда Эдипов комплекс означает вытесненное из детской жизни половое влечение к матери и связанное с ним агрессивное отношение к отцу.

**Конвергентное мышление** – тип мышления, основанный на развитой способности к быстрому и правильному нахождению единственно возможного (нормативного) ответа в регламентированных условиях деятельности.

**Конгломератная структура** – тип организационных структур, характеризующийся сочетанием в одной организации одновременно двух или более видов их построения (иерархических, органических, свободных).

**Конгруэнтность** (от лат. *congruens* – совпадающий) – понятие, играющее важную роль в гуманистической психологии К. Роджерса, в трактовке которого оно означает «соответствие опыта, осознания и сообщения». Чем больше люди убеждаются в том, что сообщения каждого из них соответствуют имеющемуся опыту и его правильному осознанию, тем больше будет их доверие друг другу и удовлетворение общением между собой. В более узком понимании понятие «конгруэнтность» означает соответствие невербального поведения партнеров их речевым высказываниям. Несоответствие в этом является сигналом лжи.

**Контагиозность** – феномен межличностной перцепции, при котором, в частности, управляемая группа склонна к сходному восприятию руководителя и к сходным ответным реакциям на управленческие воздействия.

**Континуум управления** – иерархия основных типов руководящих должностей, включающая три основных уровня управления – руководителей высшего, среднего и низового звена.

**Контроль** – 1) процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей; 2) один из регулятивных (интегральных)

**Контроль опасности** – стратегия поведения в критических ситуациях, основанная на стремлении обеспечить личную безопасность посредством объективного преодоления ситуации.

**Конфликт** (от лат. *conflictus* – столкновение) – столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в межличностных взаимодействиях и отношениях индивидов или групп, а также в сознании отдельного индивида, связанное с острым отрицательным переживанием. Высшая степень развития социальных противоречий, острое столкновение противоположно направленных мнений, позиций, сил. В деловом общении конфликты возникают, как правило, на уровне межличностного общения партнеров. Выделяют объективную и субъективную стороны конфликтов. Первая представляет собой те объективные обстоятельства, в связи с которыми и по поводу которых возник конфликт, вторая – сознание и воля участников конфликта. Существуют разные виды конфликтов и способы их разрешения.

**Конформность** – тенденция человека изменять свое поведение под влиянием других людей таким образом, чтобы оно соответствовало их ожиданиям и их стереотипам поведения. Фиксируется в соответствующем личностном свойстве – конформизме.

**Коррекция** – процесс обнаружения отклонений в ожидаемых результатах деятельности и внесения изменений в ее процесс в целях обеспечения необходимых результатов,

**Креативность** – одна из общих способностей личности, состоящая в возможности порождения новых, оригинальных идей и способов решения задач, а также – в потребности личности в этом.

**Кристаллизованный интеллект** – совокупность знаний и интеллектуальных навыков личности, приобретенных в ходе социализации, являющаяся мерой овладения культурой того общества, к которому принадлежит личность.

**Кружок качества** – группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на его повышение. Является также одним из средств партисипативного управления, способом мотивационного обогащения труда.

**Либеральный стиль руководства (попустительский)** – стиль, характеризующийся предоставлением подчиненным максимальной свободы в выборе рабочих задач и контроля за своей работой, слабым использованием властных полномочий и низкой мерой организационного влияния руководителя.

**Лидер** (от англ. leader – ведущий, руководитель) – человек, обладающий наибольшим авторитетом и влиянием в группе, организации, политической партии, государстве. Выделяют формальных и неформальных лидеров. Деятельность первых регламентируется определенными формальными актами – законодательными, программными, уставными и т.д. – в соответствии с их государственным, партийным и другим статусом. Деятельность неформальных лидеров официально не регламентируется. Их влияние на людей основывается на их личных качествах, авторитете, умении убеждать своих сторонников, завоевывать их доверие и симпатии, вести их за собой. В деловом общении могут действовать как формальные, так и неформальные лидеры.

**Лидер организации** – человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство.

**Лидерство** – отношение доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе (организации).

**Линейные полномочия** – полномочия, которые передаются от начальника непосредственно к подчиненному и далее к другим подчиненным.

**Личностные инвестиции** – мера вложения личностью в процесс и результаты труда своих индивидуальных ресурсов – усилий, способностей, мотивации, ответственности.

**Личностный смысл** – индивидуализированное отражение действительного отношения личности к тем объектам, ради которых разворачивается ее деятельность. Формируется как продукт соотнесения целей деятельности с мотивацией личности.

**Личностных конструктов теория** – речь идет о теории личности представителя когнитивной психологии Дж. Келли. Он рассматривает человека как ученого-исследователя, который судит о своем окружении и о жизненных ситуациях с помощью определенных понятийных схем – моделей интерпретации действительности. «Личностный конструкт» представлен как набор идей, понятий, суждений, который использует человек, чтобы осознать и истолковать свой опыт и на этой основе предсказать результаты своей деятельности. Если такого рода конструкт помогает человеку прогнозировать жизненные ситуации, он сохранит его. Если нет, то будет подвергнут критическому пересмотру или отброшен. По Келли, у каждого человека складывается своя уникальная система конструктов, которая отличает его от других людей.

**Личность** – характеристика социальной природы и сущности человека, совокупность его социальных качеств как субъекта деятельности, мышления, общественных отношений и межличностного общения.

**Макросреда** – совокупность всех природных и социальных условий, в которых осуществляется жизнедеятельность человека и различных социальных групп. В конечном счете – это условия жизни всего человечества, тот природный и мировой культурно-исторический фон, который прямо или косвенно влияет на жизнедеятельность любого социального субъекта.

**Максимизационное поведение** – поведение руководителя, связанное с тенденцией включать в деятельность наднормативные ситуации принятия решения в целях поддержания или повышения своего профессионально-организационного статуса.

**Маргинальность** – характеристика статуса личности и ее поведения, обусловленная ее принадлежностью одновременно к двум или более референтным группам.

**Маркетинговая функция** – одна из основных функций руководителя, состоящая в обеспечении сбыта конечных продуктов деятельности организации.

**Матричная организация** – тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной проектной группы несут ответственность за свою деятельность и перед своим линейным руководителем, и перед руководителем самой этой группы.

**Медиаторная модель разрешения конфликта** – стратегия поведения руководителя при разрешении межличностных конфликтов, при которой он принимает на себя роль посредника между конфликтующими сторонами и содействует сближению их позиций.

**Межличностное общение** – общение между отдельными личностями, обусловленное обстоятельствами природной и социальной среды, а также личными мотивами, проявляющимися в соответствующих потребностях, интересах, целях и идеалах тех или иных людей. Межличностное общение, как правило, эмоционально окрашено. Оно касается всех сторон жизни людей. В их межличностном общении так или иначе проявляется вся система существующих общественных отношений, в том числе экономических, политических, правовых, нравственных, эстетических, религиозных и др.

**Межличностный стиль разрешения конфликтов руководителем** – пятизвенная классификация подходов к разрешению конфликтов: недопущение конфликтных ситуаций; сглаживание конфликтов.

**Менеджерские характеристики** – совокупность основных и наиболее типичных особенностей (личностных и социальных) «эффективного менеджера», выступающих в функции способностей к управленческой деятельности.

**Менеджмент-аудит** – исследование всех аспектов деятельности организации в целях разработки рекомендаций по изменению практики управления и

выявлению сфер деятельности, в которых имеются наибольшие возможности сокращения расходов издержек производства.

**Механизмы психологической защиты** – в современной психологии трактуются как способы сохранения человеком своего душевного равновесия. Они проявляются, в частности, как тенденция человека сохранить привычное мнение о себе, отторгая или искажая неблагоприятную информацию, разрушающую это мнение. Ряд механизмов психологической защиты глубоко проанализирован в работах З. Фрейда. В современной психологии описаны такие механизмы психологической защиты, как отрицание, вытеснение, проекция, идентификация, рационализация, замещение, включение, изоляция и др. В деловом общении эти механизмы психологической защиты действуют постоянно.

**Микросреда** – та часть природной и социальной среды, с которой непосредственно взаимодействуют личность или другие субъекты в процессе своей жизнедеятельности.

**Миссия** – основная, глобальная цель организации, в которой она публично провозглашает свое видение собственного общественного предназначения.

**Многомерные модели стилей руководства** – способы теоретической реконструкции действий руководителя, пытающиеся учесть одновременно ряд критериев оценки его поведения; при этом каждый критерий должен измеряться независимо от других (ориентация на производственную задачу или на человека, системы ценностей, способы принятия решений, разрешения конфликтных ситуаций и т.д.). Общим итогом построения таких моделей стал вывод о том, что эффективность руководства зависит от множеств переменных, и, следовательно, совершенствовать его можно, меняя любую из них.

**Мобилизационная готовность памяти** – интегральное свойство оперативной памяти руководителя, обеспечивающее быструю, точную и полную актуализацию информации прошлого профессионального опыта, адекватную содержанию управленческой ситуации.

**Мотивационная система личности** – целостная организация всех побудительных сил активности, лежащих в основе поведения и деятельности человека. Включает ряд основных компонентов; потребности, собственно мотивы, интересы, влечения, убеждения, цели, установки, стереотипы, нормы, ценности и др.

**Мотивационное обогащение труда** – система методов и процедур, направленных на увеличение мотивационного потенциала деятельности исполнителей, насыщение ее мотивами различных типов и уровней.

**Мотивация достижения** – потребность в достижении высоких результатов поведения и максимальном удовлетворении всех иных потребностей. Рассматривается как метамотивация, регулирующая меру выраженности всех других мотивов.

**Мотивация самоактуализации** – высший уровень в иерархии мотивов личности, состоящий в потребности личности к возможно более полной реализации своего потенциала, в потребности самореализовать себя.

**Мотивирование** – одна из основных функций управления, состоящая в стимулировании исполнителей на достижение общих целей организации.

**Мотивы поведения** (от лат. moveo – двигаю) – побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей человека; определяют активность субъекта и направленность его деятельности.

**Наилучшая альтернатива переговорному соглашению** – мера, которая способна защитить участников переговоров от принятия нежелательного соглашения и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно было бы пойти.

**Невербальное общение** – несловесная сторона общения с помощью мимики, визуальных контактов, жестов и т.д.

**Нерефлексивное слушание** – умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Применяется в случаях, когда говорящий испытывает трудности в формулировании своих мыслей, либо слишком эмоционален, или же не проявляет интереса к замечаниям слушающего его партнера

**Неформальные организации** – 1) спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействия для достижения определенных целей; 2) общая структура таких групп в пределах всей формальной организации.

**Новаторско-аналитический стиль управления** – стиль, характеризующийся открытостью и чувствительностью к новой информации и идеям, склонностью к инновациям, генерированием большого числа собственных идей и альтернатив, хорошей интеграцией коллективных действий, готовностью привлечь подчиненных к реализации управленческих функций,

**Нормативно-одобренный способ деятельности** – обобщенный и закрепленный должностными инструкциями, рассчитанный на абстрактного субъекта и усредненные условия регламентированный способ выполнения деятельности.

**Обратная связь** – 1) реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, понята ли переданная им инфор-

мация; 2) средство обеспечения сличения реально достигнутого результата с идеально сформулированной целью.

**Обучаемость** – одна из общих способностей личности: 1) восприимчивость к обучающим воздействиям в новой ситуации; 2) способность к быстрому и качественному усвоению знаний, умений и навыков.

**Общение** – определяется в психологии как взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене информацией познавательного, эмоционально-оценочного или другого характера,

**Общение деловое** – вид общения, определяющим содержанием которого выступает совместная деятельность людей, их общее дело. Основные особенности делового общения: 1) партнер выступает как личность, значимая для других партнеров; 2) общающихся отличает достаточное понимание в вопросах дела; 3) основная задача – деловое сотрудничество.

**Общие способности** – индивидуально-психологические свойства личности, являющиеся условиями достижения высокой эффективности во многих видах деятельности. Включают интеллект, обучаемость, креативность, рефлексивность, активность, саморегуляцию.

**Объем управления** – число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

**Оперативная единица (восприятия, памяти)** – форма организации и структурирования перцептивной информации и мнемического опыта; комплекс информационных признаков системы управления, характеризующийся целостностью и осмысленностью. Воспринимается, сохраняется и вспоминается как нечто единое («многое, мыслимое как единое»).

**Оперативный образ управляемой системы** – целостное схематизированное представление об основных параметрах организации во всем комплексе их взаимосвязей и зависимостей. Характеризуется свойствами обобщенности, осмысленности, схематизированности, лаконичности, прагматичности, функциональной деформации и адекватности.

**Операционная система организации** – общая система производственных функций, состоящая из трех подсистем: перерабатывающей, обеспечения и планово-контрольной.

**Организационная культура** – наличие у всех членов организации общих целей, их непосредственное участие в выработке путей достижения этих целей, заинтересованность в достижении общих конечных результатов организации.

**Организационная структура** – логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, организованных таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей организации.

**Органическая структура** – тип организационной структуры, позволяющий гибко реагировать на изменения в окружающей среде и тем самым принципиально отличающийся от бюрократической (механистической) структуры.

**Ответственность** – принимаемые субъектом обязательства выполнять задания, обеспечивая их удовлетворительное завершение, а также быть подвергнутым санкциям в случае их невыполнения.

**Партисипативный стиль управления** – стиль, характеризующийся привлечением исполнителей к реализации собственно управленческих функций, их соучастием в решении основных задач, связанных с выработкой целей и планов организации, с поиском путей их реализации.

**Переговорное пространство** – это область, в рамках которой возможно достижение соглашения.

**Переговоры** – это процесс взаимодействия сторон с целью достижения согласованного и устраивающего их решения.

**Переговоры на основе взаимного учета интересов** – одна из стратегий ведения переговоров, при которой характерно взаимное стремление сторон в выработке решения, максимально удовлетворяющего интересы каждой из них.

**Персонификация** – процесс трансформации групповых (организационных) целей, ценностей, интересов, мнений в индивидуальные.

**Планирование** – 1) процесс разработки стратегии и тактики достижения целей, а также программы их реализации; 2) одна из основных функций управления, связанная с разработкой и реализацией планов организации; 3) интегральный процесс психической регуляции деятельности, направленный на разработку программ индивидуальной деятельности.

**Плановые предположения** – результаты процесса прогнозирования в виде определенных прогнозов будущего развития событий во внешней и внутренней среде организации.

**Плоская структура** – структура управления, имеющая малое число уровней управления и широкий объем управления на каждом из них.

**Поведение, ориентированное на контроль** – стремление подчиненных вкладывать больше усилий в те области деятельности, которые контролируются и проверяются руководством, и пренебрегать деятельностью в тех областях, которые не являются объектом пристального контроля.

**Позиционный торг** – одна из стратегий ведения переговоров, при которой стороны ориентированы на конфронтацию и ведут спор о конкретных позициях.



**Политика** – общие ориентиры для действий и принятия решений организацией, регулирующие выработку и реализацию ее планов.

**Потребность** – один из основных компонентов мотивационной системы личности; состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности.

**Практически-социальный интеллект** – специфический симптомокомплекс интеллектуальных качеств, наиболее соответствующих требованиям управленческой деятельности. Характеризуется доминированием свойств практического мышления, его конвергентного типа, а также функций вербального и кристаллизованного интеллекта.

**Предприниматель** – человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.

**Представительская функция** – одна из функций руководителя, при осуществлении которой он наделяется правом выступать от имени организации в целом при осуществлении внешних коммуникаций.

**Принципиально новое решение** – один из вариантов переговорного решения, при котором интересы каждой из сторон максимально удовлетворяются.

**Принципы психологии** – основополагающие положения, на которых строятся все подходы к анализу психических явлений и выводы из него. Важнейшими принципами психологии являются: 1) принцип причинности, то есть причинной обусловленности психических явлений объективными и субъективными факторами; 2) принцип системности, согласно которому психика людей представляет собой более или менее устойчивую систему психических элементов; 3) принцип развития или признание того, что психика людей постоянно развивается под влиянием соответствующих условий социальной жизнедеятельности людей.

**Принятие управленческого решения** – любой процесс выбора, связанный с реализацией управленческих функций и реализующийся либо в индивидуальной деятельности руководителя, либо в различных формах коллегиальных решений.

**Прогнозирование** – 1) одна из управленческих функций, направленная на предвидение возможных изменений внешней и внутренней среды организации и их учет при управлении ею; 2) регулятивный психический процесс, выступающий в индивидуальной деятельности в форме антиципации; 3) метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

**Программа** – результат планирования, представляющий целостную и согласованную последовательность действий и процедур достижения целей, их распределение по подразделениям и отдельным исполнителям, а также синхронизированную между ними по времени.

**Проектная структура** – временная организационная структура, формирующаяся для достижения конкретной, четко очерченной цели.

**Производственно-технологические функции** – совокупность функций руководителя, связанных с управлением операционной подсистемой организации.

**Профессиограмма** управленческой деятельности – подробная и систематизированная характеристика содержания, условий, требований деятельности, а также тех психологических условий, которые необходимы для ее эффективного осуществления.

**Псевдоавторитет** – собирательное понятие для обозначения ряда неадекватных личностных установок при реализации руководителем своих властных полномочий.

**Психика человека** (от греч. psychikos – душевный) – совокупность всех присущих человеку психических процессов, так или иначе отражающих объективную природную и социальную действительность. З. Фрейд обосновал наличие таких областей психики человека, как сознательное, бессознательное и предсознательное. Сознательное – это, прежде всего, отражение человеком действительности в системе осознанных представлений и логических понятий. Бессознательное – это, например, скрытые представления, присутствие которых человек не осознает, а также разного рода инстинкты и другие неконтролируемые сознанием проявления психики, которые в той или иной степени воздействуют на поведение человека. Предсознательное находится как бы между сознательным и бессознательным, выступает как связывающий их посредник, цензор, который на основе принципа реальности оценивает уместность и возможность выполнения того или иного действия, мотивированного потребностями бессознательного. Пройдя такого рода цензуру, психические элементы получают вербальное (словесное) оформление, и только после этого они могут перейти в сознание.

**Психические (психологические) отношения.** По характеристике русского психолога В.Н. Мясищева, они представляют собой «внутреннюю сторону связи человека с действительностью», прежде всего с другими людьми, а также с природой и предметами материальной и духовной культуры. В них выражены интеллектуальные, эмоциональные и волевые отношения человека к предметам внешнего мира. Они характеризуют человека как активного субъекта деятельности, избирательный характер его внутренних пережива-

ний и внешних действий, направленных на различные стороны объективной действительности.

**Психические состояния** – понятие, использующееся для условного выделения в психике ее относительно статического момента, в отличие от понятия «психические процессы», подчеркивающего динамические моменты психики, и понятия «психические свойства», указывающего на закрепленность проявлений психики в структуре личности.

**Психоанализ** – концепция австрийского ученого З. Фрейда и его последователей. Обосновывается положение о том, что на поведение человека оказывают влияние не только его рациональное, логическое мышление, но и иррациональные проявления его психики, в том числе разного рода психические импульсы и влечения человека, а также инстинкты, прежде всего инстинкт самосохранения и половой инстинкт. По Фрейду, психосексуальная энергия человека (*libido*) определяет основные мотивы поведения людей – женщин и мужчин. Большое значение он придавал так называемой сублимации – процессу превращения *libido* в энергию деятельности, в том числе творческой. «Работать и любить» – таковы, по Фрейду, основные стремления здорового взрослого человека. Последователи Фрейда – А. Адлер, К. Хорни, Э. Фромм, В. Райх, Г. Маркузе и некоторые другие, не отрицая основных положений психоанализа, гораздо большую роль отводят социальным факторам в обосновании мотивов поведения и деятельности людей.

**Психограмма руководителя** – важнейшая часть профессиограммы, состоящая из перечня основных качеств личности; необходимых для ее эффективного осуществления (профессионально-важных качеств), а также из перечня требований к профессиональным знаниям и управленческим умениям.

**Психологические свойства деятельности** – совокупность основных характеристик деятельности, включающая свойства целенаправленности, мотивированности, осознаваемости, произвольности, предметности, активности, адаптивности, системности.

**Психотерапевтическая функция руководителя** – одна из управленческих функций, принадлежащая к группе кадровых функций и направленная на обеспечение оптимального (комфортного) организационного климата. Реализуется в основном посредством индивидуальных бесед руководителя с подчиненными.

**Реактивное сопротивление личности** – специфическая форма реагирования личности на внешние воздействия, имеющая противоположную по отношению к ним направленность.

**Реализуемость** – одно из важнейших свойств любых продуктов управленческой деятельности (целей, планов, решений и др.), состоящее в возможно-

сти их осуществления в данных конкретных обстоятельствах и при наличии конкретных ресурсов (материальных, кадровых, организационных, временных).

**Регулятивные психические процессы** – процессы, реализующие регулятивную подсистему психики и направленные непосредственно на организацию деятельности и поведения. Включают процессы целеполагания, антиципации, прогнозирования, принятия решения, планирования, программирования, самоконтроля, коррекции и обозначаются термином «интегральные процессы психической регуляции деятельности».

**Репродуктивный стиль управления** – стиль, характеризующийся стремлением к максимальной опоре при осуществлении управленческих функций на прошлый профессиональный опыт и решением управленческих задач по типу репродукции одного из вариантов, содержащихся в нем.

**Референтная группа** – любая реальная или воображаемая группа, со стандартами и нормами которой идентифицирует себя индивид. Выполняет две основные функции – нормативную и оценочную.

**Рефлексия** – процесс отражения субъектом содержания собственной психики, самовосприятие содержания психических процессов, свойств, состояний, а также их регуляции.

**Риск** – сочетание уровня неопределенности в предсказании результата со значимостью его последствий для личности (или организации).

**Ролевая дифференциация** – процесс и результат разделения обязанностей между членами группы (организации) при достижении целей совместной деятельности.

**Руководство организацией** – способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

**Самодетерминированность** – личностное свойство «эффективного менеджера», состоящее в преобладании устойчивых внутренних диспозиций в качестве основных мотиваторов поведения и управленческих воздействий.

**Самоконтроль** – один из регулятивных процессов, содержанием которого является мониторинг за ходом и промежуточными результатами индивидуальной деятельности.

**Сдвиг риска** – явление повышения степени рискованности принимаемых решений в условиях группы по сравнению с индивидуальными решениями.

**Скалярная цепь** – иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных работ (обозначается также как «цепь команд»),

**Слухи** – специфический вид межличностных неформальных коммуникаций, в процессе которых сюжет, до известной степени отражающий некоторые реальные или вымышленные события, становится достоянием обширной диффузной аудитории.

**Совместная деятельность** – деятельность двух или более людей, имеющих общую цель.

**Социабельность** – свойство личности, характеризующее меру ее включенности в социальную микросреду и основывающееся на сочетании способности и потребности к установлению межличностных контактов.

**Социальная ингибция** – тенденция снижать показатели индивидуальной исполнительской деятельности, а также качества психической деятельности в условиях группового окружения.

**Социальная фасилитация** – облегчающее, т.е. усиливающее влияние социальных факторов на качество исполнительской деятельности индивида и показатели его психического функционирования.

**Социотехническая система** – система, включающая два взаимосвязанных компонента – людей и технологию. Родовое понятие по отношению ко всем организационным системам.

**Специальные способности** – 1) индивидуально-психологические свойства личности, являющиеся условиями достижения высоких результатов при выполнении какого-либо одного вида деятельности; 2) высокая мера развития отдельных психических функций и процессов.

**Способности** – совокупность природных и социальных свойств человека, благодаря которым он может совершать разного рода деятельность – мыслить, творить, общаться с другими людьми, воспитывать себе подобных и т.д. Психические способности личности выступают как субъективные условия и предпосылки всех видов ее социальной деятельности. Способности проявляются, прежде всего, как знания, умения и навыки в той или иной деятельности, в том числе и в сфере делового общения.

**Среда косвенного воздействия** – внешняя среда, факторы которой могут не оказывать немедленного и прямого воздействия на организацию, но тем не менее влияют на нее.

**Среда прямого воздействия** – внешняя среда, факторы которой оказывают немедленное и прямое воздействие на организацию.

**Статус** – понятие, обозначающее либо нормативно регламентированное (формально устанавливаемое), либо неформально сложившееся положение человека в системе межличностных отношений, в групповой (организационной) иерархии, а также меру его влияния на них.

**Стиль руководства** – совокупность применяемых руководителем методов воздействия на подчиненных, а также форма (манера, характер) применения этих методов. Определяется в основном тремя параметрами:

**Стиль управления** – система обобщенных способов и форм поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей.

**Стратегическое планирование** – набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

**Страхи на рабочем месте** – стабильные негативные эмоциональные состояния, возникающие как ответ на реальную или потенциальную угрозу блокирования основных профессиональных мотивов личности.

**Стресс** – неспецифический ответ организма на любое предъявленное ему требование, представляющий собой напряжение организма, направленное на преодоление возникающих трудностей и приспособление к изменившимся требованиям.

**Структура управленческих решений** – строение процесса принятия управленческих решений, включающее три аспекта: 1) формальную структуру, состоящую из цели, правил, критериев, способов, альтернатив, информации, гипотез; 2) уровневую структуру, состоящую из пяти уровней (автократического, автономного, локально-коллегиального, интегративно-коллегиального и метаколлегиального); 3) операционную структуру, состоящую из системы согласованных действий по выработке, принятию, реализации решений и контролю за их исполнением.

**Тактика** – краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

**Танатос** (от греч. *thanatos* – смерть) – в психоанализе З. Фрейда это понятие означает бессознательное влечение к разрушению и смерти.

**Текущий интеллект** – система интеллектуальных процессов, механизмов и навыков, обеспечивающих продуктивную, переработку информации и относительно независимых от прошлого опыта, от степени овладения личностью социально-культурными знаниями и нормами.

**Темперамент** (от лат. *temperamentum*) – характеристика человека с точки зрения динамики его нервной деятельности и психической активности, ее темпа, ритма, интенсивности, устойчивости и т.д. В психологии выделяют такие типы темперамента человека: сангвиник, холерик, флегматик, меланхолик. Они были впервые описаны древнегреческим врачом Гиппократом. Русский физиолог И.П. Павлов характеризовал указанные типы темперамента как различные типы высшей нервной деятельности человека.

**Теория поля** – разработана немецким психологом К. Левиным. Речь идет об изучении влияния на поведение людей возникающего при их общении психологического поля. Одни его участки притягивают людей друг к другу, другие отталкивают. Это явление К. Левин назвал валентностью, которая может быть положительной или отрицательной. Личность в его теории представлена в виде «систем напряжения». В деловом общении постоянно возникают психологические поля с разными значениями, Важно влиять на эти поля в общих интересах, в интересах дела.

**Терблиг** – простейший элемент профессиональной деятельности, рассматривающийся в качестве единицы при ее анализе. Для управленческой деятельности в роли терблигов иногда рассматриваются «мелкие дела руководителя».

**Тест** (от англ. test – проба, испытание, исследование) – в психодиагностике это своего рода испытание, кратковременное стандартизированное задание, позволяющее измерить уровень развития тех или иных психологических свойств личности, ее способностей к определенной деятельности, общению с другими людьми и т.д.

**Типы личности** – выделяются в зависимости от их социально-психологических и собственно психологических характеристик. В типологии К. Юнга личности классифицируются на основании преобладания у них той или иной психологической функции-мышления, эмоций, ощущений или интуиции. Юнг подробно описал проявления этих функций как при интровертированной, так и при экстравертированной установке личности. Исходя из этого, Юнг выделил мыслительный, эмоциональный (чувствующий), ощущающий и интуитивный типы личности. Каждый из них проявляет присущие ему особенности в своем поведении, деятельности и общении. Следует учитывать особенности поведения каждого из указанных типов личности в деловом общении.

**Толерантность к неопределенности** – устойчивость руководителя к действию фактора неопределенности внешней и внутренней среды, являющаяся одним из основных профессионально-важных качеств руководителя. Определяется сочетанием когнитивных способностей к снятию неопределенности и эмоциональной тенденцией к восприятию неопределенных ситуаций как, хотя и трудных, но не психотравмирующих.

**Трансакционный анализ** – в концепции американского психолога Э. Берна – это анализ взаимоотношений людей, в том числе деловых, с точки зрения взаимодействия их психологических состояний.

**Убеждение** – использующийся в управленческих коммуникациях метод воздействия на личность через обращение к ее собственному критическому суждению. Основа убеждения – логическая аргументация фактов.

**Управление персоналом** – направление в современном менеджменте, связанное с систематизированным и комплексным решением всех кадровых проблем организации, с обеспечением кадровых функций управления.

**Управленческая деятельность** – тип профессиональной деятельности, специфика которого определяется ее основной и наиболее общей задачей – необходимостью соорганизации деятельности других людей в направлении достижения общих целей, а также опорой при этом на принцип иерархии.

**Уровень руководства** – принадлежность руководителя к одному из трех основных значений общего «континуума управления» – высшему, среднему или низовому,

**Установка** – направленность сознания субъекта в определенную сторону и на определенную активность. Так определил данное явление человеческой психики глубоко исследовавший его грузинский психолог Д. Узнадзе. Обосновывая учение об установках сознания, мышления и поведения людей, он подчеркивал, что установки присущи как их сознательным, так и бессознательным действиям. Для возникновения той или иной установки необходимы соответствующая потребность и ситуация ее удовлетворения. Сформировавшаяся психологическая установка объективируется в деятельности людей, в создаваемых ими предметах культуры и к общению между собой.

**Фаворитизм** – тенденция руководителя благоприятствовать отдельным подчиненным или подразделениям в процессе их восприятия, оценки и действий в отношении них.

**Факторы гигиены** – факторы, наличие которых снимает чувство неудовлетворенности работой, но само по себе не повышает удовлетворенности от нее.

**Факторы-мотиваторы** – факторы, которые непосредственно связаны с содержанием самой работы, а их наличие прямо ведет к повышению удовлетворенности от ее выполнения.

**Фасцинация** – специально организованное сопровождение коммуникации («обрамление высказывания») в целях повышения ее эффективности.

**Физиогномический редукционизм** – феномен социальной перцепции, состоящий в выведении особенностей психики коммуниканта из его внешнего облика.

**Формальная организационная структура** – тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемых отдельными подразделениями.



**Фрустрация** – психическое состояние, возникающее вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению высокомотивированной и субъективно значимой цели.

**Функциональный анализ** – основной способ организационного и психологического изучения управленческой деятельности, в основе которого лежит ее расчленение (декомпозиция) на основные управленческие функции и их последующее исследование.

**Функция управления** – согласованная система качественно сходных задач, направленных на обеспечение какого-либо важнейшего аспекта управленческой деятельности.

**Харизма** – влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

**Целеполагание** – 1) одна из функций управления, состоящая в выработке конкретных конечных состояний организационной деятельности; 2) вид регулятивных психических процессов, содержанием которого является генерация и формулировка целей индивидуальной деятельности, а также их конкретизация на подцели различных уровней соподчиненности.

**Ценностные ориентации** – ориентации отдельного человека, больших и малых социальных групп, этнических общностей и т.д. на определенные социальные ценности. В деловом общении ценностные ориентации партнеров во многом определяют характер их взаимодействия.

**Ценность** (от греч. axios – ценность) – то, что имеет значение для жизнедеятельности отдельного человека и других субъектов, для удовлетворения их потребностей и реализации их интересов. В зависимости от субъектов, ориентированных на те или иные ценности, выделяют личностные, групповые, классовые, национальные, общечеловеческие и другие ценности. По своему содержанию ценности делятся на материальные, духовные, политические, правовые, нравственные, эстетические, религиозные и др.

**Централизация** – условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшим уровнем управления.

**Человеческих отношений теория** – исходит из того, что в межличностных отношениях главную роль играет психологический фактор. Одним из первых эту теорию обосновал американский социолог Э. Мейо. Она была направлена, в частности, против так называемой «научной системы выжимания пота», разработанной американским инженером Ф. Тейлором и направленной на достижение максимальной интенсификации труда путем совершенствования технологии производства и материального стимулирования. Э. Мейо и его последователи обосновали важное значение в производственной и иной деятельности людей таких факторов, как морально-психологический

климат в коллективе, насыщенность общения работающих в нем людей положительными эмоциями, их доброжелательные отношения друг с другом и с руководителями предприятия и т.д.

**Эвстресс** – эвристический стресс; фаза и тип стресса, характеризующиеся повышением продуктивности психической и исполнительской деятельности.

**Экспрессивные процессы** – процессы, возникающие в ходе межличностного взаимодействия членов группы, непосредственно связанные с формированием и выражением их оценочных и эмоциональных отношений друг к другу.

**Экстериоризация** (от лат. exterior – внешний) – процесс перевода внутренней мыслительной деятельности человека в его внешнюю орудийную деятельность в соответствии с его интересами, целями и умственными (идеальными) моделями деятельности.

**Экстернальный тип руководителя** – руководитель, не считающий себя ответственным за события собственной жизни и большинство организационных событий, склонный объяснять их причины обстоятельствами.

**Экстраверсия** (от лат. extra – вне и vertere – поворачиваю, обращаю) – обращенный вовне. Психологическая характеристика установки личности на внешний мир, преобладание интереса к внешним объектам. Данное понятие введено в психологию К. Юнгом, описавшим психологические установки поведения экстравертов.

**Экстрапунитивные реакции** – тип реагирования личности на состояние фрустрации, характеризующийся внешней направленностью, вымещением негативных эмоций на других и провоцирующий агрессивные формы поведения.

**Элиминативное поведение** – форма поведения руководителя в ситуациях неопределенности, направленная на то, чтобы избежать самостоятельного принятия решения, а также недопущение и предупреждение таких ситуаций.

**Эмоции** (от фр. emotion – волнение) – реакции человека на воздействия внешних и внутренних раздражителей, имеющие ярко выраженную субъективную окраску и охватывающие все виды чувствительности и переживаний. Связаны с удовлетворением (положительные эмоции) или с неудовлетворением (отрицательные эмоции) различных биологических и социальных потребностей человека. Разного рода устойчивые эмоции, возникающие на основе высших социальных потребностей человека, называют чувствами (моральными, эстетическими, религиозными и др.).

**Эмоциональная резистентность** – устойчивость личности к эмоциональным факторам.

**Эмпатия** – понимание состояний другого человека (преимущественно – эмоциональных) в форме сопереживания, вчувствования в его внутренний мир.

**Этапы карьеры** – основные и закономерно сменяющие друг друга макро-стадии профессионального пути личности.

**Этика** (от греч. *ethos* – обычай, нрав) – учение о морали и нравственности. Нередко понятия «мораль» и «нравственность» употребляются как тождественные. В других случаях понятие «мораль» характеризует специфические проявления общественного и индивидуального сознания (моральное сознание), а понятие «нравственность» употребляется для характеристики столь же специфических форм поведения людей и их отношений друг к другу (нравственное поведение, нравственные отношения). Однако подобное различение данных понятий весьма условно. Важнейшие категории этики: «добро», «зло», «справедливость», «благо», «свобода», «ответственность», «долг», «совесть», «честь» и некоторые другие.

**Этика делового общения** – учение о проявлении морали и нравственности в деловом общении, взаимоотношениях деловых партнеров.

**Этикет** (от фр. *etiquette*) – установленный порядок и внешние формы поведения где-либо, например дипломатический этикет. Деловой этикет представляет собой совокупность правил и форм поведения при взаимоотношениях деловых партнеров. Он используется при знакомстве, проведении беседы, переговорах, расставании с партнером и т.д. Правила этикета, в том числе делового, включают в себе эстетические и нравственные характеристики.

**Эффект бумеранга** – явление «отраженного воздействия», когда управленческие влияния на исполнителя (или группу) порождают аналогичные по содержанию, но часто более сильные ответные действия с их стороны.

**Эффект ореола** – тенденция давать обобщенную и одинаковую оценку всем параметрам ситуации или личности без их критической дифференциации; может быть либо преувеличенно позитивной, либо негативной.

**«Эффективный менеджер»** – условное понятие, обозначающее идеального руководителя, знающего основные положения теории управления, умеющего их действительно реализовать на практике, характеризующегося высокой профессиональной компетентностью.

*Учебное издание*

Обозов Николай Николаевич  
Куприн Андрей Анатольевич  
Савчук Дмитрий Александрович  
Гусейнов Саламат Гасанович  
Загородин Иван Сергеевич  
Айрих Александр Викторович  
Иванченко Андрей Иванович

**ОРГАНИЗАЦИЯ СОВМЕСТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Учебно-методическое пособие*

ЦНИТ «АСТЕРИОН»

Заказ № 067. Подписано в печать 12.05.2016 г. Бумага офсетная.  
Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Объем 13,75 п.л. Тираж 500 экз. (1-й з. 1–100)  
Санкт-Петербург, 191015, а/я 83, тел./факс (812) 685-73-00, 970-35-70  
E-mail: asterion@asterion.ru