

Фанис Вагизович Шарипов

Психологические основы менеджмента

Издательство: Владос-Пресс

ISBN: 978-5-305-00233-1

Год: 2008

Страниц: 296



Вместо предисловия

В условиях перехода экономики на рыночные отношения первостепенное значение приобретает проблема повышения эффективности управления предприятиями, организациями и их подразделениями. Успешность ее решения в значительной степени зависит от управленческой и социально-психологической компетентности руководителей, от их умения сотрудничать с людьми.

Как известно, современные системы управления экономикой в развитых капиталистических странах базируются на менеджменте. Сущность понятия «менеджмент» изначально отражала умение объезжать лошадей и править ими. В основе этого слова лежит английский глагол «to manage» (управлять), который исходит от латинского «manus» (рука). Буквально термин «менеджмент» означает «руководство людьми».

В научной литературе, посвященной вопросам управления экономикой, понятие «менеджмент» рассматривается как наука, практика и искусство управления.

Менеджмент как наука управления организацией и людьми представляет собой систему знаний о принципах, методах и формах управления, стиле управления, о требованиях к личности руководителя, мотивации работников и т. д.

Менеджмент как практика управления означает процесс, осуществляемый менеджерами для достижения целей организации. В таком контексте менеджмент представляет собой определенный вид деятельности по руководству людьми, занятыми в той или иной сфере общественной жизни, народного хозяйства.

Искусство управления как сплав науки и практики управления означает эффективное руководство людьми, умение менеджера добиваться поставленных целей, используя знания, опыт и способности других людей, организуя и направляя их деятельность.

На мой взгляд, слабая подготовленность руководителей всех рангов в области менеджмента, т. е. теории и практики управления, является одной из причин продолжительного экономического кризиса в России. Наши руководители, будучи подготовленными в условиях административно-командной системы управления, обычно привыкли *командовать* людьми (начальствовать, властвовать). Их особо не интересовали личность работника, его интересы, потребности, желания, отношения, душевное состояние, способности и другие составляющие психики человека. Для начальника главной заботой оставался его личный успех, в лучшем случае успехи организации, связанные с выполнением плана. Выполнить план любой ценой – таков девиз прежних лет.

Рыночная экономика требует от современных руководителей, т. е. менеджеров, иных подходов, новой культуры и управления и руководства. Главная задача менеджера заключается в создании условий для высокоэффективной деятельности и социального развития каждого сотрудника в отдельности и руководимой группы (организации) в целом. Для успешного решения этой задачи менеджер должен хорошо знать, с одной стороны, содержание, технологию самой трудовой или иной деятельности и все, что связано с ней (цели, средства, процесс и т. д.), а с другой – субъект деятельности, уровень его подготовленности, способности, мотивы, черты характера и другие свойства личности.

Психологические знания менеджера позволяют ему лучше изучать (познавать), понимать самого себя и других людей, прежде всего подчиненных. Познание психики человека предполагает выявление и оценку его психологических свойств, состояния, направленности, отношений и особенностей познавательной, эмоциональной и волевой сферы. Психологические знания помогают менеджеру и предпринимателю лучше взаимодействовать с людьми, установить с ними психологический контакт, в случае необходимости оказывать на них воздействие, эффективно общаться с людьми, руководить персоналом (подчиненными), обучать и воспитывать молодых сотрудников, установить благоприятный психологический климат в группе (коллективе), формировать и развивать положительную мотивацию трудовой и творческой активности.

В учебном пособии сделана попытка обобщить отечественный и зарубежный опыт в области теории и практики руководства людьми на основе использования психологических знаний.

В нем раскрываются индивидуально-психологические особенности личности, требования к менеджеру и предпринимателю, функции управленческой деятельности, методы и стили руководства. Рассматриваются проблемы мотивации труда сотрудников и деловой коммуникации в организациях; дана социально-психологическая характеристика малой группы и трудового коллектива. Особое внимание уделяется вопросам управленческой этики, подготовки и принятия управленческих решений, психологии работы с кадрами и проблеме здоровья менеджера.

Особо хочу отметить, что глава седьмая написана совместно с доцентом Р. А. Насыбуллиным; выражаю ему искреннюю благодарность за оказанную помощь при подготовке рукописи.

Профессор Ф. В. Шарипов

Глава 1. ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧИ ПСИХОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА

1. Предмет психологии менеджмента

Слово «психология» произошло от двух греческих слов: *psyche* – душа и *logos* – наука. Иными словами, наука о душе, т. е. о внутреннем мире человека. Это наука о закономерностях,

механизмах и фактах психической жизни человека и животных. Возникнув как раздел философии, психология приобрела в дальнейшем полную самостоятельность. Мало того, из нее выделился ряд отраслей: психофизиология, зоопсихология, сравнительная психология, социальная психология, детская психология, педагогическая психология, возрастная психология, психология труда, психология управления, психология творчества, медицинская психология, патопсихология, нейропсихология, инженерная психология, психолингвистика, этнопсихология и др.

Одно из важнейших понятий психологии – **психика**. Она используется в качестве характеристики специфического для живой системы (животных, человека) сигнального ее взаимодействия с окружающим. Сущность психики – **это субъективный образ объективного мира, идеальное отражение реальной действительности**. Все многообразие форм существования психического обычно объединяют в четыре группы.

1. Психические процессы человека: познавательные (внимание, восприятие, память, мышление и др.); эмоциональные (чувства); волевые.
2. Психические образования человека (знания, умения, навыки, привычки, мировоззрение и др.).
3. Психические свойства человека (направленность, темперамент, характер, способности).
4. Психические состояния: функциональные (эмоциональные, познавательные и волевые) и общие (настроение, готовность к действиям, уверенность, активность или пассивность и т. д.).

С точки зрения влияния на деятельность и поведение человека выделяют две взаимосвязанные регулятивные функции психики: побуждение (мотивационная сфера психики) и исполнение (деятельностная сфера). К числу других функций относятся: отражение, формирование образа, смыслообразование, функция отношения, накопление опыта, целеполагание и т. д.

Что касается вопроса о происхождении человеческой психики в онтогенезе, то следует подчеркнуть: *психика человека – результат его общения с другими людьми и включения в разнообразные виды деятельности (игра, учеба, труд, рефлексия, оценка и др.)*. Особую роль в развитии организма играет вторая сигнальная система – язык и речь как внешняя форма мышления человека.

Управление – функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Социальное управление – целенаправленное воздействие на какую-либо социальную систему для ее упорядочения, сохранения, совершенствования и развития. Управление является одной из важнейших функций любой организованной системы, без которой она не может существовать и неизбежно погибает. Социальное управление включает процессы сбора и анализа данных о функционировании и деятельности коллектива, выработки и реализации решения, процессы контроля выполнения принятых решений и оценки результатов и мотивации труда сотрудников организации. Все эти процессы опираются на знания и практический опыт руководителей и реализуются с помощью мышления, памяти, восприятия, внимания, общения, речи, волевых усилий и т. д. Иными словами, управление представляет собой психический процесс взаимодействия руководителя и подчиненных по подготовке и реализации организационных решений. Следовательно, **предметом психологии управления является психика людей, причастных к управленческим процессам, а именно руководителей и исполнителей (подчиненных)**.

Основные этапы процесса управления: сбор и обработка информации; ее анализ, диагноз состояния объекта управления, прогноз его дальнейшего изменения (развития); установление цели; выработка решения, направленного на достижение цели; последовательная конкретизация общего решения в виде планирования, проектирования, программирования; выработка конкретных (частных) управленческих решений; организация деятельности для выполнения решений; контроль за этой деятельностью; сбор и обработка информации о результатах деятельности (далее цикл повторяется).

В управлении, как известно, огромную роль играет работа с людьми, которыми нужно успешно руководить, а для этого необходимо знать их психологию, их возможности, желания, потребности и т. д. Кроме того, необходимо знать и собственные возможности, способности и перспективы собственного развития.

2. Цели, задачи и значение дисциплины

Основная цель курса «Психология менеджмента» – формирование у студентов системы знаний и способов деятельности (умений), необходимых для успешного решения социально-управленческих и психолого-педагогических задач в трудовых коллективах. *В результате изучения курса студенты **должны знать**:*

- социально-психологические функции и задачи управления;
- требования к личности и деятельности руководителя;
- методы и стиль руководства; способы мотивации трудовой активности сотрудников;
- технологии и психологические особенности подготовки, принятия и реализации управленческих решений;
- виды делового общения; требования к устному выступлению (публичной речи); особенности беседы, дискуссий, переговоров; способы обращения с людьми;
- основные признаки, функции и характеристики трудового коллектива; способы формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе;
- социально-психологические аспекты формирования кадрового потенциала.

Студенты должны уметь:

- раскрывать и объяснять теоретические вопросы психологии управления;
- составлять социально-психологический портрет руководителя, менеджера; с помощью различных методов оценивать управленческий потенциал специалиста;
- использовать психолого-педагогические методы воздействия на сознание и поведение людей;
- принимать управленческие решения и организовывать работу людей по их исполнению;
- вести деловые беседы, переговоры, дискуссии; выступать публично (без текста); писать деловые письма;
- изучать и оценивать состояние социально-психологического климата в коллективе;
- готовить и проводить занятие (урок) в системе подготовки рабочих кадров; участвовать в аттестации кадров. Изучение психологии вообще и, в частности, психологии управления имеет огромное значение для будущего специалиста, поскольку изучение ее проблем и вопросов призвано обеспечить психологическую подготовку менеджеров, управленцев различного звена, сформировать или развить их психологическую управленческую культуру, создать необходимые

предпосылки для теоретического понимания и практического применения важнейших проблем сферы управления, к которым следует, отнести:

- понимание психологической природы управленческих процессов;
- знание основ организационной структуры;
- четкое представление об основных принципах и стилях управления и руководства, а также способах повышения эффективности управления;
- знание информационных процессов и средств коммуникации, необходимых для управления персоналом;
- знание эвристических методов решения управленческих задач;
- умение устно и письменно выражать свои мысли;
- компетентность в управлении людьми, подборе и соответствующей подготовке специалистов, в оптимизации формальных и неформальных взаимоотношений среди работников организации;
- умение оценивать собственную деятельность, делать адекватные выводы и повышать квалификацию, исходя из требований текущего дня и прогнозируемых изменений;
- четкое представление о структурных особенностях организации, мотивах и механизмах поведения сотрудников.

Психологические знания необходимы менеджерам всех уровней управления для успешного решения следующих задач:

- самопознание, самоанализ и самооценка поведения и психологических свойств (рефлексивные задачи);
- изучение, выявление и оценка индивидуально-психологических особенностей сотрудников в организации; общение и сотрудничество с работниками с учетом их психологических свойств;
- совершенствование коммуникативных качеств;
- руководство людьми с использованием современных методов управления, в том числе кадровая работа (подбор и расстановка кадров, их аттестация и повышение квалификации);
- мотивация деятельности сотрудников и самомотивация;
- выполнение педагогических функций (обучение и воспитание молодых сотрудников);
- участие в общественной работе и решении социальных вопросов; повышение гражданской и правовой активности (своей и подчиненных);
- самообразование, систематическое повышение квалификации, развитие личностных качеств.

В современных условиях усложнения информационных, технико-технологических, организационно-управленческих задач во всех сферах человеческой деятельности психологическая грамотность специалиста становится частью его профессиональной культуры.

3. Связи психологии менеджмента с другими науками

Психология управления теснейшим образом связана с другими социальными, гуманитарными и естественными науками (см. схему 1).

Что означают эти связи? Как известно, философия является методологической основой других наук, в том числе и психологии. Она определяет такие категории, как личность, деятельность,

потребности, интересы, ценностные ориентации, мировоззрение и т. д., которые широко используются в психологии и социологии. Философия разрабатывает методологию исследований и вооружает психологию и другие науки научными методами (наблюдение, теоретический анализ, синтез, моделирование, эксперимент и др.).

Она способствует пониманию наиболее общих законов развития объективной реальности, истоков жизни, смысла человеческого существования, а также пониманию причин происходящих процессов и явлений в сознании человека. Философия вносит решающий вклад в формирование мировоззрения человека.

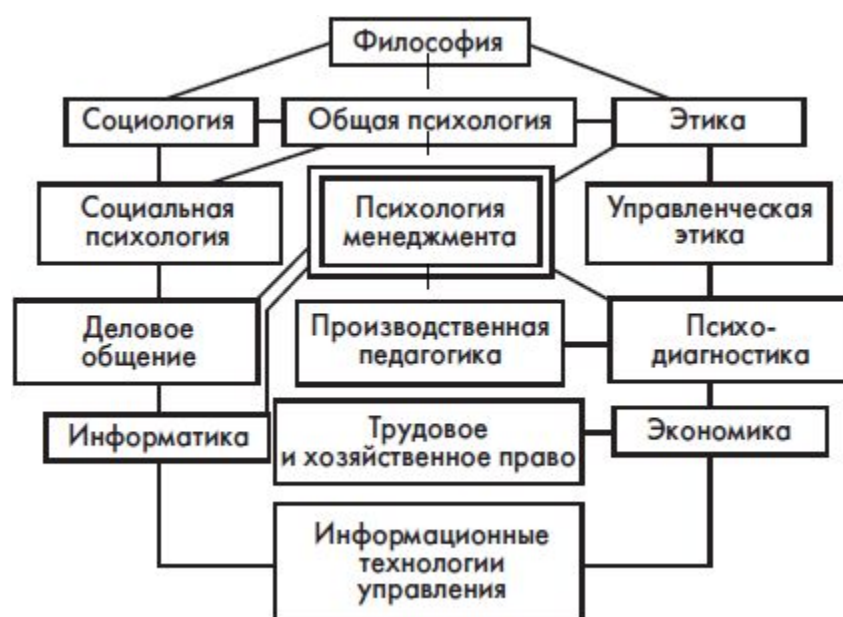
Общая психология выступает базовой наукой для всех психологических дисциплин, в том числе для психологии менеджмента. Она изучает и раскрывает закономерности возникновения, формирования, развития, функционирования и проявления индивидуальной и групповой психики, отдельных психических явлений и механизмов в различных условиях жизни и деятельности людей.

На стыке психологии и социологии находится социальная психология, предметом которой выступают: личность в группе, межличностные отношения и общение, социально-психологические явления и процессы в коллективе и т. д. Связь этики и психологии управления отражается в этике руководителя, в его взаимоотношениях с подчиненными, в проявлении нравственных качеств, в поступках.

Говоря о значении дисциплины, нельзя не остановиться на психодиагностике, которая выступает как отрасль психологической науки и одновременно это важнейшая форма психологической практики, которая связана с разработкой и использованием разнообразных методов распознавания индивидуальных психологических особенностей человека. Сам по себе термин «диагностика» образован от известных греческих корней («диа» и «гнозис») и буквально истолковывается как «различительное познание».

Схема 1

Структура связей психологии менеджмента с другими науками



Психодиагностика в настоящее время активно используется в психологии управления. О психодиагностике мы говорим тогда, когда речь идет об особом рода объектах диагностического познания – о наделенных психикой конкретных людях. Менеджер должен владеть элементарными методами психодиагностики и применять их в своей практической деятельности.

Психология управления как прикладная дисциплина тесно связана с производственной педагогикой, так как задача обучения и воспитания молодых сотрудников входит в число профессиональных функций менеджера. В своей деятельности менеджер опирается на трудовое и хозяйственное право, ибо обязан неукоснительно соблюдать соответствующие законы (Трудовой кодекс, Налоговый кодекс и др.). Современный менеджер должен хорошо разбираться в экономических вопросах, владеть такими понятиями, как «рентабельность производства», «прибыль», «себестоимость продукции» и т. д. Огромное значение в управленческой деятельности приобретают знания и умения менеджера в области информатики и информационных технологий. Таким образом, психология менеджмента связана со многими науками, знание которых способствует совершенствованию системы социального управления в организациях.

Вопросы для самоконтроля

1. Что является предметом психологии менеджмента (управления)?
2. Каковы цель и задачи изучения психологии менеджмента?
3. Какое значение имеют психологические знания для жизнедеятельности менеджера?
4. С какими науками связана психология менеджмента и какое влияние они оказывают на управленческую деятельность?

Глава 2. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Понятие, виды и структура деятельности

В философии и психологии понятие «деятельность» определяется как специфический вид активности человека, направленный на познание и творческое преобразование окружающего мира, включая самого себя и условия своего существования. В деятельности человек создает предметы материальной и духовной культуры, развивает свои способности, сохраняет и совершенствует природу, преобразует общество и т. д.

Человеческая деятельность имеет социальную, общественно-историческую природу. Она обусловлена общественными и личными потребностями, уровнем социально-экономического, культурного и научно-технического развития общества. Например, переход нашей страны к рыночным отношениям создает условия для развития различных видов предпринимательской деятельности (коммерческой, производственной, финансовой, посреднической и т. д.)

Различают четыре основных вида деятельности людей: **общение, игры, познание и труд**. Все они носят развивающий характер, т. е. при активном участии в них человека, начиная с детского возраста, происходит его интеллектуальное, нравственное, эмоциональное, эстетическое и физическое развитие.

Если за основу классификации взять ключевые сферы общественной жизни, то все виды трудовой и познавательной деятельности можно включить в следующие группы: 1) материально-производственную, включая сферу торговли и услуг; 2) духовную; 3) социально-политическую; 4)

управленческую; 5) социальное воспроизводство людей (воспитание, обучение, профилактика заболеваний и лечение).

Материально-производственная деятельность (труд) людей охватывает всю сферу народного хозяйства (промышленность, сельское хозяйство, транспорт и т. д.) и является главным условием существования общества.

К видам **духовной деятельности** относятся учебно– и научно-познавательная деятельность – самообразование личности, ценностно-ориентационная деятельность (оценка событий, явлений, предметов, поведения людей и т. д.; мотивация своих действий и поступков; выработка жизненных планов, ориентации), эмоционально-чувственная (переживания, сопереживание, выражение чувств и эмоций) и художественно-эстетическая (приобщение к искусству и литературе, художественное творчество, восприятие красоты окружающего мира и т. д.).

Любая деятельность направлена на созидание определенного материального или духовного продукта. А. Н. Леонтьев исходил из различения внешней и внутренней деятельности. *Внешняя* – это материальная, чувственно-предметная деятельность, *внутренняя* – это деятельность по оперированию образами, представлениями о предметах (умственная деятельность).

Анализ деятельности как объекта изучения показывает, что она характеризуется рядом особенностей. Среди них:

- общественно-исторический характер деятельности;
- предметность деятельности;
- целенаправленность и мотивированность деятельности;
- опосредованный характер деятельности;
- продуктивный характер деятельности;
- иерархичность, структурированность деятельности;
- процессуальный характер деятельности.

Разумеется, человеческая деятельность связана с такими сферами личности (субъекта деятельности), как эмоции и чувства, нравственность, культура (эстетика), здоровье, знания, умения, способности, интересы и т. д. Именно в различных видах деятельности формируются, развиваются и проявляются качества личности; осуществляются творческий потенциал, самореализация, самовыражение личности.

2. Сущность и структура управленческой деятельности менеджера

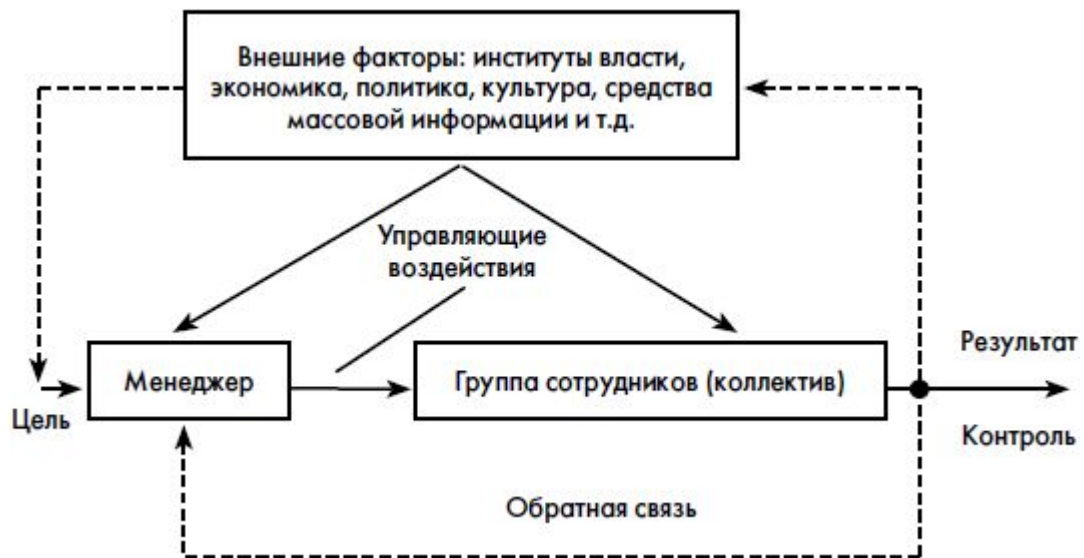
Деятельность менеджера (руководителя) заключается в осуществлении организаторской работы, связанной с интеграцией и синхронизацией усилий отдельных членов и звеньев трудового коллектива. По мнению Л. И. Уманского, организаторская деятельность представляет собой познание психологии людей и применение познанного в практике непосредственного воздействия на них и взаимодействия с ними в процессе трудовой деятельности. Воздействия руководителя на подчиненных носят характер административных, экономических, психологических и педагогических методов, средств и приемов.

Отличительный признак управленческой деятельности – это руководство людьми, это достижение целей предприятия путем организации слаженной работы персонала (коллектива предприятия).

Схематично управленческую деятельность менеджера можно представить следующим образом (см. схему 2).

Схема 2

Элементарная схема управленческой деятельности



Опираясь на общую структуру деятельности, раскроем обобщенное содержание структурных элементов управленческой деятельности.

Субъектом этой деятельности является менеджер (в первичной группе) или группа менеджеров (в организации в целом). Потребностно-мотивационная сфера менеджеров связана со стремлением властвовать (доминировать) над людьми, с материальными стимулами, желанием проявить свои способности и т. д. В качестве *объекта управленческой деятельности* выступает персонал (группа сотрудников или коллектив организации), трудовая деятельность персонала и отношения людей в организации.

Следует подчеркнуть, что каждый сотрудник в группе, коллективе сам является субъектом труда, общения и познания, поэтому в управленческой деятельности отношения между менеджером и подчиненными не субъект-объектные, а субъект-субъектные (об этом более подробно будет изложено на с. 144).

Целью управленческой деятельности является обеспечение эффективного, коллективного (совместного) труда персонала организации. Эффективность труда сотрудников определяется результатом, выраженным в экономических и социальных показателях организации. Содержание экономических показателей функционирования организации зависит от ее назначения и сферы производства (услуг). Например, сюда относятся количество и качество выпускаемой и реализованной продукции, производительность труда, сумма полученного дохода и т. д. Социальными показателями организации являются: уровень образования, квалификации и профессионального мастерства сотрудников, состояние их здоровья, размеры заработной платы, состояние трудовой дисциплины, текучесть кадров, условия труда, быта и отдыха работников, состояние психологического климата в первичных рабочих группах и многие другие показатели.

Средствами управленческой деятельности менеджера являются: устная речь («живое» слово), письменная речь (распоряжения, приказы, служебные записки), нормативные документы (устав предприятия, законы, инструкции и т. п.), средства стимулирования труда (материальные и

духовные стимулы), технические средства передачи информации. Кроме того, менеджер при взаимодействии с подчиненными опирается на групповые нормы, ценности, мнения и традиции.

Следует подчеркнуть сложность и интенсивный характер деятельности менеджера. В течение рабочего дня он совершает множество разнообразных действий. Среди них важнейшими являются: постановка целей и задач, распределение заданий между сотрудниками, инструктаж, проведение бесед, совещаний, переговоров, подготовка и принятие решений, внимание к трудовой дисциплине, проверка выполнения заданий, мотивация труда, представительство, распространение информации, разрешение конфликтных ситуаций и т. д. Как видим, большая часть из них относится к управляющим воздействиям (к прямой связи). Обратная связь в данной системе управления означает поступление информации о результатах коллективного труда персонала менеджеру (руководству), на основе чего он разрабатывает новые управленческие решения. Для осуществления обратной связи необходим систематический контроль работы персонала, сбор и обработка информации об основных показателях производственной деятельности подразделения или организации в целом.

Управленческая деятельность (так же, как и любая другая) выполняется при определенных условиях: материально-технических, социально-психологических, санитарно-гигиенических и др.

Одним из основных результатов организаторской деятельности менеджера является новое состояние трудового коллектива и каждого работника. При умелой, качественной организаторской деятельности руководителя коллектив развивается, улучшаются его социальная структура, социально-психологический климат, самочувствие и настроение людей, изменяется к лучшему их отношение к работе, рабочему времени, оборудованию и т. д., возрастают трудовая и общественная активность людей, требовательность друг к другу, и наоборот, при неумелой организаторской деятельности руководителя производственные, социальные, социально-психологические и нравственные показатели трудового коллектива ухудшаются.

3. Функции менеджмента

Впервые функции и принципы менеджмента описаны известным французским менеджером Анри Файолем (1841–1925). Опираясь на свой многолетний опыт управленческой деятельности в качестве руководителя крупной горной компании, он разработал систему управления большой организацией, которую изложил в книге «Основы индустриального управления» (1916 г.). В ней определены главные функции менеджмента – планирование, организация, руководство, координация и контроль. А. Файоль разработал следующие принципы управления:

1. *Разделение труда.* Работа должна распределяться между исполнителями в соответствии с технологией.
2. *Властные полномочия.* Право отдавать приказы и обязанность сотрудников подчиняться.
3. *Трудовая дисциплина.*
4. *Единоначалие.* Исполнитель должен получать приказы только от одного лица.
5. *Подчинение личных интересов общим.* Цели организации превыше всего.
6. *Единство цели.* Действия по достижению цели должны быть определены для каждого исполнителя.
7. *Вознаграждение за труд.*
8. *Централизация.* Степень централизации должна соответствовать обстановке.

9. *Иерархия подчинения.* Она обязательна сверху донизу.
10. *Порядок.* Каждая вещь, каждый работник на своем месте в нужное время.
11. *Справедливость.* Справедливость и добропорядочное отношение к каждому работнику.
12. *Стабильность рабочего места.* Каждый работник должен быть спокоен за свое рабочее место.
13. *Инициатива.* Менеджеры обязаны побуждать работников к инициативным действиям
14. *Корпоративный дух.* Необходимость воспитания у работников чувства причастности к своей организации.

Среди многих современных подходов к менеджменту, как к теории и практике управления, преобладающей является теория системного и ситуационного (операционального) управления. Она базируется на пяти основных функциях: планировании, организации, комплектовании штатов (кадров), руководстве и контроле.

Планирование представляет собой такую функцию, которую выполняют руководители и соответствующие службы, когда принимают решения о подборе людей, объектов, технологий, методов организации труда. Оно служит также для выбора соответствующего момента действий, условий, места и определения объема затрат для эффективного использования ресурсов. Планировать – значит разработать схему будущей деятельности организации.

Процесс планирования деятельности предприятия включает следующие этапы: выяснение возможностей (ресурсов, производства, мощностей); определение целей конкретных планов (конечных результатов); установление основных параметров плана; выбор оптимального варианта направления деятельности; оценка альтернативных направлений деятельности; разработка программ и правил выполнения плана, а так же включает в себя прогнозирование, моделирование и программирование.

Вторая функция менеджмента – *организация деятельности трудового коллектива*: определение видов деятельности, необходимых для достижения цели каждого подразделения; их группирование; закрепление созданных групп за теми или иными подразделениями и менеджерами; выдача заданий и инструктаж по выполнению соответствующих видов деятельности; обеспечение координации полномочий и информационных связей по горизонтали и вертикали (структура организаторской деятельности раскрыта нами выше).

Кадровая функция состоит в том, чтобы обеспечить комплектование штатов, назначить на должности, предусмотренные организационной структурой, компетентных специалистов. В эту функцию входят: учет, оценка и отбор кандидатов на должность; установление заработной платы; профессиональная подготовка и различные виды повышения квалификации; профессиональный рост, аттестация кадров; продвижение по службе и перемещение кадров; современные подходы к обучению персонала, включая менеджеров.

Следующая функция – *руководство* – касается вопросов делегирования полномочий, межличностных отношений между руководителями и подчиненными в коллективах, выбора методов и стиля руководства. Руководство предполагает стимулирование и мотивацию, т. е. деятельность по созданию устойчивых побудительных мотивов к высокоэффективному труду (деятельность специалистов и руководителей по мотивации трудовой активности раскрыта в отдельном параграфе).

Заключительная функция – *контроль* – означает оценку и корректировку деятельности подчиненных для обеспечения того, чтобы результаты работы соответствовали запланированным. При этом производится сопоставление результатов с целями и планами, появляются отрицательные отклонения и посредством мероприятий по их корректировке достигается выполнение намеченных программ и целей. Важнейшими элементами контроля являются учет и анализ. С помощью учета ведутся наблюдения, сбор и обработка данных, характеризующих управляемый процесс.

К контролю, как к одной из основных функций менеджмента, предъявляется ряд требований. Он должен быть систематическим, оперативным, объективным и экономичным. Контроль не должен быть тотальным. В противном случае он подавляет самостоятельность и инновационную активность сотрудников. Хорошо организованный контроль осуществляется открыто. Подчиненные знают, кто их контролирует, в какой форме реализуется контроль, каковы основные его средства. Контроль есть проявление внимания к сотруднику, к его трудовым достижениям. Недопустимо использование контроля как карательного средства в работе с персоналом. Результаты контроля должны быть доведены до исполнителя, они важны для сотрудника как значимая производственная информация, как оценка труда и стимула для дальнейшей работы.

Конкретные функции и задачи, содержание деятельности менеджера зависят от его статуса, занимаемой должности и специфики производства. Вместе с тем отмеченные выше функции выполняются менеджерами всех рангов, в том числе руководителями первичных трудовых коллективов (коллективы бригад, участков, лабораторий, отделов и т. д.), которыми становятся, как правило, выпускники технических вузов.

Для того чтобы успешно руководить людьми, необходимо систематически изучать и оценивать их квалификацию, личностные качества, индивидуально-психологические особенности и, учитывая эти особенности, использовать адекватные методы и приемы воздействия на отдельных членов коллектива, распределять обязанности и задания, организовать их качественное выполнение, своевременно осуществлять контроль, оценку и стимулирование труда. Руководителю первичного коллектива необходимо также заботиться о сохранении нормального социально-психологического климата, улучшении межличностных отношений, формировании здорового общественного мнения, укреплении трудовой дисциплины, искоренении всякого рода нарушений в деятельности людей. Таким образом, руководитель трудового коллектива одновременно выступает и как технический специалист, и как организатор (менеджер), и как воспитатель (психолог и педагог).

Есть и другие подходы к анализу управленческой деятельности менеджера. По мнению Г Минцберга, в процессе профессиональной деятельности менеджер играет серию специфических ролей, объединяемых в три группы – межличностные, информационные и роли по принятию решений. Они выглядят следующим образом:

1. Межличностные роли. Менеджер как руководитель подразделения осуществляет представительские действия юридического и социального содержания; как лидер группы – ведет деловое общение с сотрудниками, воспитывает их и формирует мотивацию труда; в качестве представителя организации – поддерживает отношения с другими организациями и общественностью.

2. Информационные роли. Менеджер собирает и анализирует всю информацию, имеющую отношение к своей организации, а затем передает ее своим сотрудникам. Кроме того, он выступает в качестве оратора (докладчика, лектора, ведущего) на совещаниях, семинарах, конференциях, презентациях, выставках и т. д.

3. Принятие решений. Менеджер как антрепренер осуществляет действия по вопросам инновации и реорганизации, принимает необходимые меры в условиях осложнений и затруднений. В качестве распорядителя он распределяет между людьми и подразделениями материальные, финансовые и другие ресурсы. Менеджер является также участником переговоров по деловым вопросам.

Сколько времени тратят менеджеры на выполнение тех или иных функций? Это зависит от уровня управления и специфики производства. Исследования, проведенные Чарльзом Макдональдом на американских предприятиях, показали, что рабочее время менеджера среднего уровня (руководителя отдела или цеха, директора небольшой фирмы) примерно распределяется следующим образом (см. табл. 1).

Таблица 1

Рабочее время менеджера

№ п/п	Функции и действия	% времени
1	Контроль работы подчиненных	21
2	Развитие и обучение подчиненных	14
3	Планирование	14
4	Организация работы подчиненных	10
5	Посещение заседаний, совещаний	8
6	Принятие решений	5
7	Чтение и самообразование	5
8	Ответы на запросы подчиненных	4
9	Написание писем и деловых бумаг	4
10	Мотивация труда	3
11	Общение с руководителями	3
12	Общение с нижестоящими лицами	3
13	Деятельность по налаживанию коммуникативных связей	3
14	Представление компании	3

Из таблицы видно, что на выполнение управленческих функций (1, 3, 4, 6, 10) менеджером среднего уровня тратится 53 % рабочего времени; на различные формы делового общения (5, 8, 9, 11, 12, 13, 14) – 28 %, на выполнение педагогических функций (2, 7) – 19 %.

Академик Р. Х. Шакуров, анализируя деятельность руководителя, выделяет три группы функций управления: 1) целевые, 2) социально-психологические и 3) операционные. К целевым функциям, по его мнению, относятся производственные функции руководителя (создание необходимых условий и организация производственного процесса); социальная функция, ориентированная на удовлетворение материальных и духовных потребностей и интересов работников.

Социально-психологические функции включают: организацию трудового коллектива для совместной деятельности, его сплочение; активизацию и мотивацию трудовой деятельности; ее совершенствование; развитие самоуправления в коллективе.

Среди операционных функций управления выделены: планирование, инструктирование и контроль.

Таким образом, в подходе Р. Х. Шакурова к анализу управленческой деятельности менеджера прослеживаются наряду с традиционными функциями управления социальные и социально-

психологические функции, направленные на развитие личности каждого работника и трудового коллектива в целом.

Нами также предпринята попытка уточнить функции, выполняемые руководителями подразделений на промышленных предприятиях. Путем анализа управленческой деятельности, изучения соответствующей отечественной и зарубежной литературы, опроса руководителей на предприятиях составлен перечень задач, решаемых ими при выполнении своих функций. К ним относятся:

1. Управленческие задачи:

- определение целей деятельности трудового коллектива;
- планирование коллективной работы;
- выдача заданий сотрудникам; организация их совместной деятельности;
- контроль выполнения работ и оценка результатов;
- мотивация трудовой активности сотрудников, материальное и моральное стимулирование труда;
- обеспечение трудовой дисциплины и правопорядка;
- сбор, обработка и анализ информации; подготовка и принятие управленческих решений.

2. Коммуникативные задачи:

- установление нормальных взаимоотношений с людьми; деловое и неформальное общение с ними; управление эмоциями; понимание психологического состояния собеседника и адекватная реакция на него;
- учет в коммуникации социальных и психологических особенностей людей (возраста, пола, профессии, уровня образования и общей культуры, национальности, образа жизни, круга интересов, черт характера и др.);
- подготовка и проведение бесед, совещаний, инструктажа, дискуссий, переговоров, «мозгового штурма», деловых игр; устные выступления (публичная речь) без текста, использование технических средств коммуникации;
- составление деловых писем, служебных записок, планов, отчетов и т. д., анализ корреспонденции;

3. Социально-психологические задачи:

- изучение и выявление индивидуально-психологических особенностей каждого сотрудника в первичном коллективе, осуществление индивидуального подхода к сотрудникам;
- своевременная оценка психологического состояния трудового коллектива, формирование благоприятного социально-психологического климата, разрешение конфликтных ситуаций;
- анализ и улучшение социальной и социально-психологической структуры трудового коллектива, изучение и формирование общественного мнения; участие в планировании и реализации социального развития трудового коллектива;

4. Задачи комплектования кадров:

- подбор, расстановка и продвижение кадров, оптимизация текучести кадров;
- участие в подготовке, повышении квалификации и переподготовке кадров;
- ускорение профессиональной и социально-психологической адаптации молодежи в трудовом коллективе;

- изучение и оценка труда и качеств личности каждого сотрудника, составление устной или письменной характеристики деятельности и личности специалиста, участие в аттестации кадров;
- формирование резерва руководящего состава;

5. Социально-педагогические задачи:

- создание условий для развития и использования творческого потенциала, квалификации, опыта и способностей каждого работника;
- повышение общеобразовательного, профессионального и культурного уровня сотрудников;
- вовлечение их в различные формы самоуправления, общественной работы, самостоятельного творчества, физической культуры и спорта;
- улучшение условий труда, быта и отдыха сотрудников, развитие социальной инфраструктуры предприятия, проявление заботы о нормальном психологическом и физическом состоянии каждого сотрудника;
- трудовое и нравственное воспитание молодых рабочих, наставничество;
- подготовка и проведение занятий в системе экономического и технического образования рабочих.

Для успешного решения управленческих задач в трудовых коллективах менеджеры должны знать социальную психологию коллектива, психологию личности, социальную психологию управления, психологию общения и производственную педагогику; они должны уметь использовать эти знания в работе с людьми.

4. Методы и стиль руководства

При решении производственных и социально-управленческих задач руководители (менеджеры) используют различные методы. Методы руководства (управления) – это совокупность приемов целенаправленного воздействия руководителя на работников, обеспечивающих координацию их работы. В психологии управления различают три группы методов руководства: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы предполагают прямое воздействие руководителя на подчиненных, вышестоящих органов управления на нижестоящие. Такое воздействие проявляется в административных приказах, распоряжениях и указаниях, в различных положениях, инструкциях, нормативах и других служебных предписаниях, организационно регламентирующих деятельность подчиненных лиц и обеспечивающих их ответственность.

Конкретные формы и масштаб применения административных методов определяются задачами управления, уровнем организации производства, уровнем развития трудового коллектива и личностными качествами руководителей. Чем выше уровень организации труда и социального развития коллектива, лучше подготовлены и авторитетны руководители, тем сравнительно меньше потребности в применении административных методов руководства.

Экономические методы основываются на использовании совокупности стимулов, предусматривающих материальную заинтересованность и материальную ответственность трудовых коллективов и руководителей. К ним относятся: регулирование заработной платы работников в зависимости от количества и качества выпускаемой продукции, материальное поощрение или наказание, использование таких рычагов, как прибыль, цена, кредит и др. Рыночная экономика создает условия для расширения приемов экономического стимулирования

трудовой активности работников путем передачи им части собственности (акций) предприятия, получения ими доходов (дивидендов) от прибыли и т. д.

Социально-психологические методы руководства основываются на психолого-педагогических знаниях и умениях руководителя, его личностном авторитете среди сотрудников. Сюда относятся: убеждение, разъяснение, внушение, беседа, совет, просьба, личный пример руководителя, приемы морального поощрения и наказания, требования к соблюдению трудовой дисциплины и др. Психологические знания руководителя необходимы также для индивидуального подхода к сотрудникам с учетом особенностей характера, темперамента, способностей каждого из них. В условиях групповой (коллективной) трудовой деятельности эффективными методами и приемами воздействия на сознание и поведение человека являются критика и самокритика, формирование здорового общественного мнения, обеспечение гласности, организация и проведение собраний, дискуссий и других групповых мероприятий, соревнования между сотрудниками и между группами (подразделениями организации), использование средств наглядности (плакатов, стендов), средств массовой информации и т. д.

При решении управленческих задач все методы руководства должны быть использованы в их сочетании в зависимости от конкретной ситуации, уровня развития коллектива, индивидуально-психологических особенностей людей и других факторов. Следовательно, эффективность использования различных методов руководства прежде всего зависит от того, насколько руководитель учитывает слагаемые человеческого фактора. Необходимым условием создания и внедрения в практику эффективных методов руководства является социальная, психолого-педагогическая компетентность руководителей всех уровней управления. Однако, как показывают данные социологических исследований, подготовленность руководителей к работе с людьми часто бывает невысокой. Например, 60 % опрошенных начальников цехов плохо представляют себе, как организовать дискуссию, провести собрание, личную беседу. Данные самооценки начальников цехов показывают, что они более уверены в своем умении пользоваться административными методами, менее – социально-психологическими. Между тем психологически грамотный руководитель относится к подчиненному как к личности, проявляет к подчиненным уважение, учитывает их интересы, мнения, оценки, предложения, стремится создать атмосферу взаимопонимания, сотрудничества и сотворчества.

Стиль руководства – привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации, это определенная система методов и приемов управления, применяемых менеджером при решении управленческих, социально-психологических и других задач.

В 30-е годы немецкий психолог Курт Левин (1890–1947), эмигрировавший из фашистской Германии в США, провел серию экспериментов, на основе которых выделил три, ставших классическими, стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. До сих пор его подход к анализу стилей руководства является наиболее распространенным. Хотя сейчас их больше характеризуют как директивный, коллегиальный и попустительский.

Авторитарный (директивный) стиль основывается на предположении, что люди по своей природе ленивы, не любят брать на себя ответственность и управлять ими можно только при помощи денег, угроз и наказания. Он характеризуется высокой централизацией руководства, единоначалием в принятии решений, жестком контроле за деятельностью подчиненных. Сотрудники должны исполнять лишь то, что им приказано. При этом они получают минимум информации. Руководитель такого стиля, как правило, отказывается от услуг экспертов, мнений

подчиненных, не выносит свои предложения на предварительное обсуждение. Он стремится избежать таких ситуаций, в которых могла бы проявиться его некомпетентность. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств: 1) высокая вероятность ошибочных решений; 2) подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников; 3) неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе; 4) неблагоприятный психологический климат обуславливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психологического здоровья.

Демократический (коллегиальный) стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке решений с учетом мнений подчиненных, распределением полномочий и ответственности между руководителем и подчиненными. Руководитель коллегиального стиля обсуждает с заместителем и сотрудниками наиболее важные производственные проблемы и на основе обсуждения вырабатывается решение. При этом он всячески стимулирует инициативу со стороны подчиненных. Регулярно и своевременно информирует коллектив по важным для него вопросам. Общение с подчиненными ведет доброжелательно и вежливо. Выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками.

Демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

Наиболее убедительные данные об эффективности демократического стиля руководства получены Р. Лайкертом – директором Института социальных исследований при Мичиганском университете – на базе больших промышленных предприятий. Им применена методика перехода от авторитарной к демократической системе принятия решений. Мотивация, коммуникация, постановка цели, контроль и стандарты производительности стали основными факторами, на которых отразилось групповое участие в принятии решений.

Демократический стиль руководства привел к росту производительности труда, снижению затрат, уменьшению непроизводительных потерь, улучшению трудовых отношений, уменьшению текучести кадров, увеличению доходов. Вывод Лайкерта прост: высокая производительность труда и экономический успех фирмы могут быть достигнуты только тогда, если все сотрудники, участвуя в выработке основополагающих целей, стремятся к их достижению.

Либеральный (попустительский) стиль руководства характеризуется минимальным участием руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель обычно пускает дело на самотек, действуя от случая к случаю или когда на него оказывают давление либо сверху, либо снизу. Он предпочитает не рисковать, отойти от выполнения сложного задания, переложить свои функции и ответственность на других. Подчиненные предоставлены сами себе; их работа контролируется редко.

Общение с подчиненными ведет конфиденциальным тоном, действует уговорами и налаживанием личных контактов. К критике относится терпимо, соглашается с ней, но, как правило, ничего не предпринимает. Такой стиль руководства может быть допустимым только при определенных обстоятельствах: в творческих коллективах, в которых сотрудники отличаются

самостоятельностью и творческой индивидуальностью, либо когда в группе есть один-два человека, которые фактически управляют ею.

При либеральном стиле руководства результаты обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

При выборе стиля руководства, как указывает Е. В. Ксенчук и М. К. Киянова, должны учитываться следующие три фактора[1]:

1. Ситуация (стрессовая, спокойная, неопределенная). При дефиците времени, в экстремальных ситуациях, в условиях острейшей рыночной конкуренции вполне оправдан авторитарный стиль.

2. Задача (четко структурирована). При решении сложных проблем, требующих множественности решений, теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, наиболее приемлем коллегиальный стиль.

3. Группа (ее особенности по полу, возрасту, этнической принадлежности, времени существования, личностных характеристик). Для сплочения группы, заинтересованной в успехе деятельности, решении задачи, адекватным будет демократический, а в творческих коллективах – даже либеральный стиль руководства.

Отсюда можно сделать вывод, что *важное качество руководителя* – владение разными стилями и умение их применять в зависимости от конкретной обстановки, специфики решаемых задач, социально-психологических особенностей как сотрудников, так и своих личных качеств. Руководителям в своей деятельности следует также учитывать, что люди весьма различны по своей культуре, темпераменту, взглядам на жизнь. Поэтому их реакция на один и тот же стиль руководства может оказаться далеко не однозначной.

Большое признание в менеджменте получила концепция лидерства, разработанная американскими исследователями Р. Блейком и Д. Моутоном. За основу анализа стиля лидерства они взяли два направления деятельности: внимание к производству и внимание к людям. Каждое направление деятельности условно разделяется на девять частей и образовало одну из сторон матрицы – решетки лидерства (см. рис. 1).

-

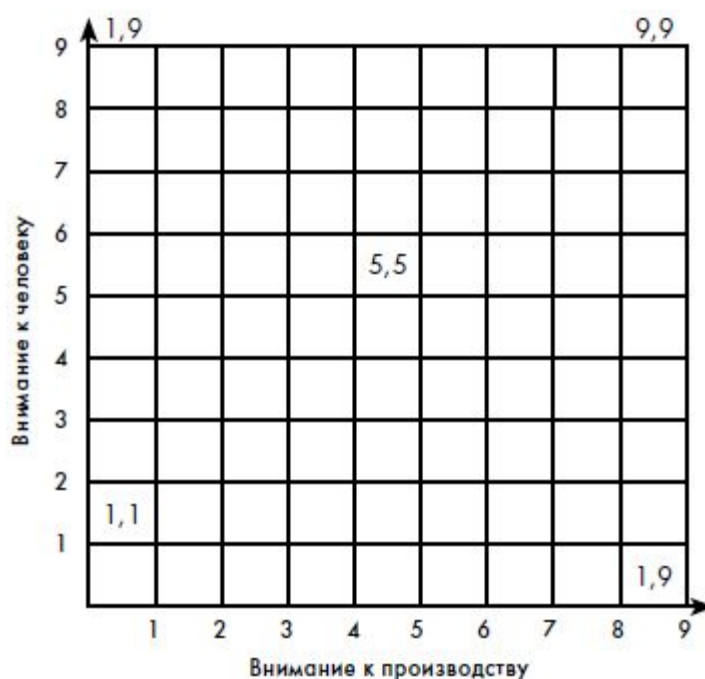


Рис. 1. Решетка лидерства

Авторами описаны пять наиболее характерных позиций матрицы (стилей руководства).

9.1. Авторитарное руководство. Позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят интересы производства и мало внимания обращают на интересы подчиненных. Большую часть времени руководителя поглощают функции надзора и контроля.

1.9. Социальное руководство. Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание потребностям и интересам своих подчиненных, устанавливают хорошие взаимоотношения с ними, но мало заботятся об эффективности выполнения заданий.

1.1. Примитивное руководство («отдых на работе»). Позиция характерна для такого типа руководителей, который безответственно относится к своим обязанностям. Он мало внимания проявляет как к подчиненным, так и к производственным вопросам (работать так, чтобы не работать).

5.5. Производственно-социальное управление. Оно присуще такому типу руководителей, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой руководитель считает, что компромисс во всех случаях – основа для эффективного управления. На самом деле подобный стиль руководства обеспечивает средний уровень результатов.

9.9. Командное руководство. Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности производства, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Такой стиль руководства обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность труда.

5. Ситуационные подходы к лидерству

С целью разработки эффективных моделей лидерства (руководства) психологи стали обращать внимание не только на отдельные факторы, а на всю ситуацию в целом. В результате исследований предложено несколько ситуационных моделей. Одной из них является модель «путь-цель», разработанная Т. Митчелом и Р. Хаусом. Согласно этому подходу руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая данный подход, профессор Хаус отмечает, что руководитель может

повлиять на подчиненных, увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде. Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

- Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.
- Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
- Направление усилий подчиненных на достижение цели.
- Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.
- Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Разработчики еще одного ситуативного подхода к управлению П. Херши и К. Бланшард строят свою модель на двух типах поведения: «направленность на задачу» и «направленность на отношения». Эти типы поведения считаются независимыми друг от друга: лидер может иметь высоко выраженную степень на обоих векторах, низкую тоже на обоих, высокую на одном и низкую на другом (см. рис. 2).



Рис. 2. Ситуативный подход к лидерству

Чтобы лидеру выбрать лучшую комбинацию поведения, ему следует учитывать готовность подчиненных пойти за ним. Готовность складывается из двух составляющих: 1) знаний, умений и способностей; 2) желания идти за лидером.

Поле лидерства разбито на четыре квадрата, которым соответствует **четыре стиля лидерства**: указующий, разъясняющий, стиль участия и стиль делегирования.

Указующий стиль применяется при отсутствии у подчиненных способностей к данной деятельности и при нежелании их работать. Для обеспечения слаженности группового поведения руководитель использует властные полномочия и практикует метод принуждения. В сущности, этот стиль является авторитарным (по К. Левину).

Разъясняющий стиль используется в случае слабовыраженной готовности подчиненных следовать за лидером и при недостатке необходимых знаний для выполнения заданий. Данный стиль нацелен на сообщение подчиненным подробных сведений по поводу решений текущих и перспективных задач. При этом используются методы убеждения, объяснения и информирования.

Стиль участия практикуется при среднем уровне готовности, когда сотрудники способны выполнить задания при оказании необходимой помощи путем инструктажа, показа (демонстрации) отдельных действий.

Стиль делегирования – при высокой степени готовности сотрудников к трудовой деятельности.

Таким образом, применение конкретного стиля лидерства зависит от ряда субъективных и объективных факторов, от конкретной ситуации. В связи с этим данный подход к стилю лидерства называется *ситуативным*.

По мнению большинства зарубежных специалистов по менеджменту, эффективным стилем руководства является *партисипативный* (соучаствующий) стиль, которому свойственны следующие черты: 1) регулярные совещания руководителя с подчиненными; 2) открытость в отношениях между руководителем и подчиненными; 3) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений; 4) делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий, прав; 5) участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений; 6) создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений; 7) предоставление работнику возможности автономно (от других членов организации) разрабатывать проблемы, новые идеи. Партисипативный стиль применим, если:

- руководитель уверен в себе, имеет высокий образовательный и творческий уровень, умеет ценить и использовать творческие предложения подчиненных;
- подчиненные имеют высокий уровень знаний, умений, потребность в творчестве, независимости, личном росте, интерес к работе;
- задача, стоящая перед людьми, предполагает множественность решений, требует теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, достаточно напряженных усилий и творческого подхода.

Таким образом, этот стиль целесообразен в наукоемких производствах, в фирмах новаторского типа, в научных организациях. Вероятностная модель эффективности руководства опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией, в которой он действует. Ситуация зависит от параметров: 1) степень благоприятности отношений руководителя с подчиненными; 2) величина власти руководителя (его возможность в контроле за действиями подчиненных и использовании различных средств стимулирования их активности); 3) структура групповой задачи (четкость поставленной задачи, пути и способы ее решения, наличие множественности решений, возможность проверки их правильности).

Совокупная количественная оценка (по специально разработанным шкалам) всех перечисленных выше параметров позволяет судить о величине осуществляемого руководителем ситуационного контроля, т. е. о степени владения им ситуацией функционирования группы.

В зависимости от особенностей поведения руководителя в конфликтных, сложных ситуациях можно выделить пять типов: доминирование, утверждение своей позиции любой ценой; уступчивость, подчинение, сглаживание конфликта; компромисс, позиционный торг («я тебе уступлю, ты мне»); сотрудничество, создание взаимной направленности на разумное и справедливое решение конфликта с учетом обоснованных интересов обеих сторон; избегание конфликта, уход из ситуации, «как будто ничего не произошло»).

Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым стилем поведения руководителя в конфликтной ситуации является «избегание», «доминирование», «уступчивость», а стиль «компромисс» позволяет достичь лишь временного недолговечного решения конфликта, позднее он может возникнуть вновь.

В преуспевающих японских фирмах наиболее популярен и эффективен **новаторско-аналитический** стиль, который направлен на организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Для него присущи: энергичность и новаторство, чуткость к новым идеям и информации, генерирование большого числа идей, готовность учитывать мнение других, способность логически анализировать реалистичность и перспективность идеи, быстрое принятие решений и практическая реализация новшеств, терпимость к неудачам, умение широко видеть ситуации и работать с людьми.

По нашему мнению, наиболее перспективным стилем руководства в XXI в. станет **гуманистический** стиль, ориентированный на личность сотрудника, на удовлетворение его потребностей и интересов, на создание условий для творческого, интеллектуального труда. Гуманистический, личностно-ориентированный стиль руководства во главу угла ставит не производство (экономику, технику, технологии), а человека. Лозунг такого стиля: не человек для производства, а производство для человека. Рабочее место трудящегося становится полигоном для проявления и развития его способностей, профессионального мастерства, самовыражения и творчества. Отношения между руководителем и подчиненными строятся не по принципу единовластия и подчинения, а на основе сотрудничества, сотворчества, взаимного уважения, взаимопомощи. При таком стиле руководитель становится не начальником для подчиненных (как прежде), а наставником, консультантом, организатором. Гуманистический стиль руководства – новая парадигма социального управления, основанная на принципах гуманизма, демократии, справедливости и свободы. При нем постановка и решение производственных, организационных, социальных и других проблем происходит при активном участии всех сотрудников. Проект решения рождается в результате реализации принципа полилогичности, т. е. возможности равного с уровнем компетентности участия каждого и всех. Для оформления и реализации проекта решения управленческие полномочия и ответственность делегируются определенным лицам. Организация рассматривается как социальная система, объединенная единой историей, культурой, общими ценностями, целями. Следовательно, гуманистический, сотворческий тип управления создает условия для предельно полного развития и реализации творческого профессионального потенциала каждого сотрудника организации.

6. Взаимоотношения менеджера с сотрудниками

Социологические исследования показывают, что в работе руководителя около 60–70 % рабочего времени уходит на решение проблем взаимодействия с людьми. **Руководитель – прежде всего человек, отвечающий за выполнение другими людьми своих обязанностей.** Его технологические и иные знания имеют второстепенное значение по сравнению с социально-управленческой квалификацией.

А. Т. Хроменко, ссылаясь на американский менеджмент, считает, что в деятельности руководителя главное – люди. Отмечается, что в деятельности хорошего управленца всегда присутствуют два начала – организационно-техническое и социально-поведенческое, и опыт доказывает, что второе чрезвычайно важно (даже важнее, чем первое). В своей книге американский теоретик в области менеджмента Питер Друкер отмечает: «Современное предприятие или учреждение – это прежде всего человеческая, социальная организация. И менеджмент как наука и как практика имеет дело с человеческими и социальными ценностями»[2].

В литературе по менеджменту приводится и такая характеристика взаимоотношений менеджера с подчиненными:

- С точки зрения установок в отношении подчиненных: утверждение права на руководство; доверие к подчиненным; доступность и открытость; стремление помочь подчиненным работать более эффективно; предупредительность в отношении с подчиненными.
- С точки зрения участия подчиненных: предоставляет им свободу действий при решении проблем; поощряет участие работников в разработке методов достижения целей предприятия; поощряет их участие в использовании конструктивных идей.
- В терминах стандартов и оценок исполнения: работает вместе с подчиненными при постановке достижимых, но высоких целей и стандартов исполнения; оценивает работников в наивозможной степени на основании объективных и измеримых критериев выполнения работы.
- С точки зрения мотивации труда: высоко ценит хороший труд; использует ошибки подчиненных не в качестве предлога для наказания, а как возможность совершенствования их знаний и навыков.

Поскольку управление осуществляется через взаимодействия людей, руководителю в своей деятельности необходимо учитывать закономерности, определяющие межличностные взаимоотношения, особенности группового поведения. Некоторые из этих закономерностей приводятся ниже.

- Зависимость восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических свойств (разные люди реагируют по-разному на одинаковые воздействия).
- Неадекватность восприятия человеком человека (ее смысл состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека).
- Неадекватность самооценки (человек склонен дать себе или завышенную, или заниженную самооценку. Самооценка личности зависит от ее уровня интеллектуального развития, особенностей эмоциональной и волевой сферы, социального окружения и других факторов).
- Стремление к самосохранению (ведущим мотивом социального поведения человека в группе является сохранение личного статуса, собственного достоинства человека).
- Наличие компенсаторного механизма (его суть в том, что при высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку, нехватка каких-либо способностей для

успешного осуществления именно данной деятельности возмещается другими способностями или умением работать).

- Расщепление смысла управленческой информации (управленческая информация – инструкции, указания, приказы и др. – имеют тенденцию к изменению смысла в процессе движения по ступеням иерархической системы управления).

Ввиду того, что взаимодействия менеджера с персоналом предполагают использование психолого-педагогических и социально-управленческих знаний и умений, этот вопрос рассматривается нами более подробно. При этом особое внимание уделяется вопросам повышения эффективности деятельности руководителя, установления нормальных отношений с сотрудниками, делегирования им полномочий и ответственности.

С точки зрения всей организации важнейшей задачей менеджера является достижение согласованных долго- и краткосрочных конечных целей, а также постоянное развитие деятельности организации и персонала. Менеджер должен знать цель организации и своей деятельности как на короткий, так и на более длительный период. Он составляет для себя личный план работы и распределения времени на несколько недель вперед, заботится о том, чтобы и у персонала были соответствующие планы на уровне рабочих групп. Эффективно работающий менеджер:

- требует получения хороших результатов, планомерного использования рабочего времени, а также установления необходимых контактов, как от себя, так и от подчиненных;
- планирует подчиненным четкие результаты, особенно на короткий период времени;
- делегировать сотрудникам все большую ответственность за достижение результата по мере их роста;
- умело дает поручения, направленные на достижение результатов; хорошо руководит подчиненными; осознанно осуществляет четкую оценку работы и поощрения подчиненных;
- осуществляет обратную связь с точки зрения результатов, их достижения и развития, а также заботу о поощрении за хорошие результаты;
- стремится к сотрудничеству, умело справляется с внутренними конфликтами в подразделении; развивает действие коллектива в постоянном взаимодействии с людьми. Важнейшая функция менеджера – **постановка задачи**. Подчиненному следует объяснить: что нужно делать; к какому сроку задание должно быть выполнено; какие средства к этому привлечены; его собственную функцию; с кем придется поддерживать контакты; важность успешного завершения работы и последствия возможной неудачи.

В зависимости от свойств конкретного человека менеджеру нужно совершенно по-разному отдавать приказы и вносить поправки, если человек ошибся. Опытные менеджеры предпочитают силовым методам руководства мягкое внушение и убеждение, однако при необходимости могут и приказывать.

Стиль руководства должен отличаться ясностью, последовательностью и уважением к подчиненным. Инструкцию лучше давать в устной форме, поскольку любую записку можно истолковать так, что первоначальный ее смысл будет полностью искажен. В решении проблем, возникающих при работе с людьми, нужны не инструкции, а тактичный совет и ненавязчивая поддержка.

Менеджер создает активную и стимулирующую рабочую атмосферу. Он внимательно выслушивает каждую идею, беседует с подчиненными откровенно, доверяет им, принимает во внимание их предложения, с готовностью и естественно, воздает должное хорошей работе подчиненных, предоставляет им достаточную свободу для высказывания идей и предложений, а также дает подчиненным необходимую информацию о проблемах и сильных сторонах подразделения.

Менеджер должен быть хорошим знатоком человеческих отношений и уметь обеспечить необходимую информацию. Его задача – вовремя информировать весь персонал о целях подразделения и о том, как они достигаются в рамках всей организации. Он также несет ответственность за постоянный рост и собственный, и подчиненных в соответствии с функциональными потребностями.

Подчиненный должен четко представлять себе результаты и поставленные цели, на основе которых он может определить, что нужно делать и в каком направлении. Менеджер должен говорить таким языком, чтобы подчиненный его понимал. Хорошее управление исключает наличие плохих взаимоотношений в течение длительного времени. Важным принципом успешного управления является правильное соизмерение задачи и способности человека.

Эффективное управление предполагает заботу о психическом и физическом состоянии подчиненных. Менеджер должен руководить так, чтобы обеспечить подчиненному положительное подкрепление, т. е. он должен получать от подчиненного реакцию удовольствия. Угрозы и резкий тон редко приносят положительные результаты.

При управлении персоналом чрезвычайно важно понимать, что руководитель общается с человеком, который нуждается в поддержке, признании, уважении, дружеском и человеческом отношении. Нужно обращаться «по-человечески» как с отдельными работниками, так и в рамках групп.

Для того чтобы успешно руководить людьми, необходимо систематически изучать и оценивать их квалификацию, личностные качества, индивидуально-психологические особенности и, учитывая их, использовать адекватные методы и приемы воздействия на отдельных членов коллектива, распределять обязанности и задания, организовать их качественное выполнение, своевременно осуществлять контроль, оценку и стимулирование труда. Руководителю первичного коллектива необходимо также заботиться о сохранении нормального социально-психологического климата, улучшении межличностных отношений, формировании здорового общественного мнения, укреплении трудовой дисциплины, искоренении всякого рода нарушений в деятельности людей.

В создании хороших отношений между менеджером и подчиненными важную роль играет умение оценить вклад каждого человека в общее дело. О признании заслуг должны знать все сотрудники подразделения, и это станет стимулом для дальнейшей продуктивной работы. Замечания лучше делать один на один. Рекомендуется говорить твердо и уверенно, но не затрагивая личность подчиненного, его самоуважения.

Одним из способов оптимизации управленческой деятельности является делегирование полномочий. Суть его состоит в передаче руководителем отдельным своим подчиненным части собственных прав и ответственности, касающихся выполнения тех или иных заданий. Метод делегирования полномочий позволяет руководителю экономить время и силы, приучает подчиненных к самостоятельности, способствует их управленческому развитию. Этот метод требует от руководителя определенной **готовности**, носящей многоплановый характер:

готовность учитывать мнения других и передавать им право принятия решений; доверять подчиненным и мириться с их ошибками; найти и использовать средства контроля за действиями подчиненных. Однако руководитель должен решить, какую часть своих функций передать сотрудникам, кто из них будет лучше выполнять ту или иную работу. При делегировании задач полномочий и ответственности рекомендуется:

- четко разграничить сферы ответственности;
- тщательно подобрать сотрудников;
- подготовить детальные инструкции;
- предложить свою помощь;
- проконтролировать выполнение их работы и обсудить с сотрудником полученные результаты.

Кроме того, успешное делегирование ответственности предполагает: своевременное и достаточное по объему информирование сотрудников, соответствующее планирование и инструктаж, конструктивную критику как со стороны руководителя, так и со стороны сотрудников. Следует подчеркнуть, что ответственность и полномочия могут быть переданы лишь в той мере, в какой их способен освоить работник.

Прежде чем поставить какую-либо конкретную задачу, рекомендуется записать содержание передаваемых полномочий, составить план выполнения предстоящей работы, определить круг знаний, необходимых подчиненному для успешного решения задачи, определить сроки выполнения задания. Задание должно быть четким и ясным для подчиненного. При необходимости даются письменные инструкции и устные объяснения о порядке выполнения задания.

Передача полномочий и ответственности является одной из важнейших задач в управлении персоналом. Делегирование приводит в действие нравственные силы сотрудников, стимулирует инициативу и творческое мышление. Оно может использоваться как прием изучения отдельных сотрудников. Поручая те или иные управленческие работы, руководитель дает им шанс проявить свои способности. Делегирование воспринимается подчиненными как особое доверие, оно повышает уверенность подчиненных в собственных силах.

Вопросы для самоконтроля и творческое задание

1. К какому виду деятельности относится руководство людьми?
2. Из каких компонентов складывается структура управленческой деятельности?
3. Какие функции и задачи менеджмента связаны с психологическими знаниями?
4. Что проявляется в стиле руководства кроме методов управления?
5. В чем суть ситуационного стиля руководства?
6. При каких условиях допускается делегирование полномочий руководителя?
7. С помощью нижеприведенных тестов определите свой стиль управления.

Практикум

Тест «Лидер»[\[3\]](#)

Инструкция

Вам предложено 50 вопросов, к каждому из которых дано два варианта ответов. Выберите, пожалуйста, один из них и пометьте его на бланке ключа.

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

а) да

б) нет

2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?

а) да

б) нет

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

а) да

б) нет

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам руководить играми ваших маленьких друзей?

а) да

б) нет

5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удастся убедить кого-либо, кто вам до этого возражал?

а) да

б) нет

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

а) да

б) нет

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа вращающихся личностей»?

а) да

б) нет

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который бы мог направить вашу профессиональную активность?

а) да

б) нет

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми?

а) да

б) нет

10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас?

а) да

б) нет

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять свое место за столом, расположенное таким образом, чтобы оно позволяло легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание?

а) да

б) нет

12. Считаете ли обычно, что ваша внешность производит внушительное (импозантное) впечатление?

а) да

б) нет

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да

б) нет

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые вас окружают, не согласны с вашим мнением?

а) да

б) нет

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т. п.) групп?

а) да

б) нет

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает намечавшихся результатов:

а) рады, если ответственность возложат на кого-то другого

б) умеете взять на себя всю ответственность за решение, которое было принято

17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному?

а) настоящий руководитель должен сам делать дело, даже в мелочах

б) настоящий руководитель должен уметь управлять

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с людьми покорными

б) с людьми строптивыми

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий?

а) да

б) нет

20. Когда вы были ребенком, часто ли сталкивались с властностью своего отца?

а) да

б) нет

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии «перетянуть» на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен?

а) да

б) нет

22. Представьте такую картину: во время прогулки с друзьями в лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер. Нужно принять решение:

- а) вы считаете, что вопрос должен решить человек, наиболее компетентный в группе
- б) вы просто полагаетесь на решение других

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:

- а) быть первым в деревне
- б) быть вторым в городе

24. Считаете ли, что вы человек, сильно влияющий на других людей?

- а) да
- б) нет

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы?

- а) да
- б) нет

26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот, кто:

- а) самый компетентный
- б) у кого самый сильный характер

27. Всегда ли вы стараетесь понимать (оценивать) людей?

- а) да
- б) нет

28. Умеете ли вы уважать дисциплину вокруг вас?

- а) да
- б) нет

29. Какой из двух типов руководителей кажется вам более предпочтительным?

- а) тот, который все решает сам
- б) тот, который постоянно советуется

30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, является наиболее приемлемым и эффективным для хорошей работы предприятия?

- а) коллегиальный тип
- б) авторитарный тип

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие вами злоупотребляют?

- а) да
- б) нет

32. Какой из двух портретов больше приближается к вашему образу?

- а) громкий голос, экспрессивные жесты, за словом в карман не полезет
- б) негромкий голос, неторопливые ответы, сдержанные жесты, задумчивый взгляд

33. На рабочем совещании вы один имеете мнение, противоположное мнению других, но уверены в своей правоте. Как вы поведете себя?

- а) будете молчать
- б) будете отстаивать свою точку зрения

34. Называют ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела?

- а) да
- б) нет

35. Если на вас возложена большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги?

- а) да
- б) нет

36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности?

- а) работать под руководством хорошего руководителя
- б) работать независимо

37. Как вы относитесь к такому утверждению: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»?

- а) это верно
- б) это неверно

38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других лиц?

- а) да
- б) нет

39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних?

- а) да
- б) нет

40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями?

- а) трудности обескураживают
- б) трудности заставляют действовать активнее

41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают?

- а) да
- б) нет

42. Считают ли, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженность жизни?

- а) да
- б) нет

43. Если вам предстоит произвести реорганизацию, то как вы поступаете?

- а) ввожу изменения немедленно
- б) предлагаю медленные, эволюционные изменения

44. Если это необходимо, сумеете ли вы прервать слишком болтливого собеседника?

а) да

б) нет

45. Согласны ли вы с такой мыслью: «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да

б) нет

46. Считаете ли вы, что каждый из людей, благодаря своим человеческим способностям, должен сделать что-то выдающееся?

а) да

б) нет

47. Кем (из предложенных профессий) вам в молодости хотелось стать?

а) известным художником, композитором, поэтом

б) руководителем коллектива

48. Какую музыку вам приятней слушать?

а) торжественную, могучую

б) тихую, лирическую

49. Испытываете ли вы некоторое волнение при встрече с важными личностями?

а) да

б) нет

50. Часто ли вы встречаете человека с более сильной волей, чем ваша?

а) да

б) нет

Вопрос	Ваш ответ		Вопрос	Ваш ответ	
1	а	б	26	а	б
2	а	б	27	б	а
3	б	а	28	а	б
4	а	б	29	б	а
5	а	б	30	б	а
6	б	а	31	а	б
7	а	б	32	а	б
8	а	б	33	а	б
9	б	а	34	а	б
10	а	б	35	б	а
11	а	б	36	б	а
12	а	б	37	а	б
13	б	а	38	б	а
14	б	а	39	а	б
15	а	б	40	б	а
16	б	а	41	а	б
17	б	а	42	а	б
18	б	а	43	а	б
19	б	а	44	а	б
20	а	б	45	б	а
21	а	б	46	а	б
22	а	б	47	б	а
23	а	б	48	а	б
24	а	б	49	б	а
25	б	а	50	б	а

Результат

Подсчитайте количество набранных баллов *при ответе на вопрос*.

Степень выраженности лидерства:

- **до 25 баллов:** лидерство выражено слабо
- **до 26–35 баллов:** средняя выраженность лидерства
- **36–40 баллов:** лидерство выражено в сильной степени
- **свыше 40 баллов:** склонность к диктату

Тест «Лидер или администратор?»

Прочитайте внимательно приведенные ниже высказывания и максимально откровенно ответьте на каждое из них. При ответах определите по 11-балльной шкале (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) степень вашего согласия с содержанием каждого высказывания. При этом 10 баллов означает полное согласие; 5 – согласие наполовину; 0 – полное несогласие с приведенным высказыванием. При ответах старайтесь выбирать не только крайние, но и все остальные балльные оценки. Посмотрите оценку результатов только после того, как ответите на все вопросы теста.

1. Я за то, чтобы члены трудовых коллективов сами выбирали себе руководителей.
2. Считаю, что о решении своих социально-бытовых проблем люди должны заботиться сами, а не их руководители.
3. Я доверяю людям.
4. Когда это необходимо, я умею заставить людей «крутиться».
5. Люди хорошо знают, что я умею хранить доверяемые мне их личные тайны.
6. Все люди хотят одного – власти; я – не исключение.

7. Я готов вступить за членов коллектива всякий раз, когда с ними обходятся несправедливо.
8. Думаю, что в интересах дела людям выгоднее иметь руководителем человека непреклонного и жесткого.
9. Я за полную гласность.
10. Согласен с тем, что основное для достижения успеха в управлении – умение любыми средствами заставить людей выполнять полезную работу.
11. Я могу ладить (срабатываться) даже с теми людьми, которые мне не по душе.
12. Я отдаю команды, распоряжения, приказы, указания всем подчиненным в одинаковой форме.
13. Я склонен, в интересах дела, использовать мнения, противоположные моей собственной точке зрения.
14. Мое глубокое убеждение состоит в том, что преуспевающим может быть лишь тот руководитель, которого подчиненные опасаются.

15. Мне кажется, что я хорошо знаю общие нужды и потребности своего коллектива.

16. Мне легче руководить людьми, когда я знаю, что они не склонны и не хотят критиковать.

17. Я лично заинтересован в том, чтобы общие проблемы и трудности членов коллектива, в котором я работаю, разрешались.

18. Я уверен, что боязнь наказания – более сильный стимул для любого работника, чем ожидание поощрения.

19. Я чувствую в себе способности и готовность практически действовать для решения общих для коллектива проблем.

20. Когда надо, я умею поставить себя так, что люди соглашались со мной из опасения «нарваться» на неприятность.

Обработайте полученные результаты *ответов по* следующей схеме:

1) просуммируйте все баллы по нечетным высказываниям (1, 3, 5 и т. д.):

2) просуммируйте отдельно все баллы по высказываниям, имеющим четные номера (2, 4, 6 и т. д.).

Первый результат будет отражать ваше представление о себе как о лидере-демократе, а второй – как о руководителе административно-директивного типа. Допустим, что по первой шкале «Лидер» вы набрали 90 баллов, а по второй – «Администратор» – 40 баллов. Это будет означать, что в своей деятельности на 90 % вы опираетесь на коллегиальные формы руководства и на 40 % – на административно-директивные установки. Если вы получили низкие оценки по обоим шкалам, то вас нельзя назвать ни «лидером», ни «администратором». В этом случае ваша активность в управленческой деятельности очень низка.

Тест «Производственные ситуации»

Тест разработан и апробирован ленинградским промышленным психологом А. А. Ершовым, и направлен на оценку следующих четырех типов позиций, склонностей и ориентации руководителя в процессе управления: Д – ориентация на интересы дела; П – ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе; О – ориентация на официальную субординацию; С – ориентация на себя.

Инструкция

Вам предложено 20 производственных ситуаций и четыре варианта решений ситуации (А, Б, В и Г).

Выберите, пожалуйста, те варианты решения из предложенных, которые вам подходят, и отметьте их. Тест позволяет заочно оценить другого руководителя, тогда выбирайте варианты решений, подходящие ему. Старайтесь быть искренними и объективными.

Ситуация 1

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, предложив подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня важен авторитет начальника.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнять начатую работу.

Ситуация 2

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет: необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполняю задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них по 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 разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаюсь 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 4

В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблаговидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадир у неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте бригадира?

Выберите приемлемый для вас вариант решения.

А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем рабочим, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:

А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6

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 выполнять 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 неуживчив, 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 7

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, 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 8

Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание 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 работника 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 9

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.

Ситуация 10

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 11

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Как поступить в этой ситуации?

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь?

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 13

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали 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.

Как вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания, сразу же потребую его объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздоровуюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 14

Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием. – Почему на четыре? – спрашиваете вы. – А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, – невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня.

Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отрабатывал».

В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

Ситуация 15

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Как вы ответите на звонок?

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

Ситуация 16

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего.

Какая?

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 их 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».

Ситуация 17

Вы – начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

По какому пути вы пойдете?

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определяю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет.

Как вы поступите в данном случае?

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу профгруппоргу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступать с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

Ситуация 19

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб начальнику цеха.

Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем.

Б. Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром.

В. Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме.

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройти на участок и побеседовать с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложить бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

Ситуация 20

Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха,

которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину.

Как вы себя поведете?

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представляюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представляюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Ключ

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б

Подсчитайте количество набранных вами баллов по каждой позиции и определите полученные приоритеты личных ориентации в руководстве. Ориентация на дело (Д) характеризует ваш уровень компетентности, способность к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность.

Ориентация на отношения с людьми (П) характеризует вашу воспитательную, гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений. Ориентация на официальную субординацию (О) характеризует ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

Ориентация на себя (С) характеризует ваше стремление реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости.

Глава 3. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОРТРЕТ МЕНЕДЖЕРА

1. Модель личности современного специалиста

Модель личности специалиста – это описание иерархической многоуровневой системы его качеств, обеспечивающих успешное выполнение задач, возникающих в производственной и гуманитарной деятельности, а также его самообразование с учетом динамичности развития личности, организации и общества. Разработка модели личности специалиста означает исследование, выявление, определение его назначения, видов деятельности и решаемых задач, требований к его знаниям, умениям, способностям, нравственным, коммуникативным организаторским и другим личностным качествам. Нам представляется, что модель специалиста необходимо рассматривать на трех уровнях личности: как субъекта познания, общения и жизнедеятельности, как члена общества, как субъекта профессиональной деятельности.

На **первом уровне** личность раскрывается как индивидуальность, как человек, обладающий разумом, речью, характером, разнообразными способностями, физическими и духовными качествами (мировоззрением, интересами, ценностными ориентациями, нравственными и эстетическими качествами). На **втором уровне** специалист рассматривается как гражданин, член общества, как носитель социально значимых функций и личностных качеств. На **третьем уровне** он выступает как субъект производственной и гуманитарной деятельности, как носитель профессиональных и гуманитарных знаний, умений, навыков, способностей и других профессионально-значимых качеств, обусловленных родом и видом производственной деятельности (профессии), отраслью производства (специальностью).

Какими же свойствами (качествами) характеризуется личность?

Во-первых, активностью, стремлением субъекта расширить сферу своей деятельности; во-вторых, направленностью – устойчивой доминирующей системой мотивов – интересов, убеждений и т. д.; в-третьих, глубинными смысловыми образованиями, формирующимися в совместной деятельности групп и коллективов; в-четвертых, степенью осознанности своих отношений к действительности.

Б. Г. Ананьев^[4] рассматривал структуру личности следующим образом:

- *статус личности в обществе* (экономическое, политическое, правовое, образовательное и другие положения в обществе). На основе статуса строятся общественные функции, цели и ценностные ориентации личности;
- особенности мотивации поведения и общественное поведение личности;
- *характер и склонности личности*, являющиеся высшим интегрированным эффектом взаимодействия личностных качеств предыдущих уровней.

Характеризуя человека как субъекта деятельности, Б. Г. Ананьев в структуре личности выделял сознание, деятельность, знания, умения, способности и талант.

А. Г. Ковалев психологическую структуру личности строит согласно следующим компонентам:

- *направленность* или избирательное отношение человека к действительности (система взаимодействующих потребностей и интересов, идейных и практических установок);
- *способности*, обеспечивающие успех деятельности;
- характер, или стиль поведения человека в социальной среде;
- система управления, которую обычно обозначают понятием «Я» («Я» – образование самосознания личности, оно осуществляет саморегуляцию: усиление или ослабление

деятельности, самоконтроль и коррекцию действий и поступков, предвосхищение и планирование жизни и деятельности);

- психические процессы, свойства и состояния.

К. К. Платонов выделял четыре основных подструктуры личности: 1) социально обусловленную (направленность, отношения, моральные качества); 2) опыт (знания, навыки, умения, привычки); 3) индивидуальные особенности отдельных психических процессов (ощущений, восприятия, памяти, мышления, эмоций, чувств и др.); 4) биологически обусловленную подструктуру (темперамент, половые и возрастные свойства; патологические изменения). На эти четыре подструктуры налагаются две группы индивидуально-типологических свойств личности – характер и способности.

В исследованиях А. Н. Леонтьева личность выступает как субъект деятельности, как психическое новообразование, которое формируется в жизненных отношениях человека, в результате преобразования его деятельности. Принципиальным является положение о том, что личность формируется и развивается в предметной деятельности, в общении с другими людьми[5].

В социальной психологии личности широко распространена концепция, в которой личность рассматривается как система усвоенных «ролей». «Роль» – это программа, которая отвечает ожидаемому поведению человека, занимающего определенное место в структуре той или иной социальной группы («роль» отца, «роль» руководителя и т. д.). Идея прямого сведения личности к совокупности «ролей», которые исполняет человек, подвергается критике А. И. Леонтьевым. Теоретический анализ деятельности и личности человека позволил ему выделить три основных параметра личности: широту (богатство) связей человека с миром (система деятельности), степень их иерархизированности и общую структуру. Кроме того, он выделял такие подструктуры личности, как потребности, установки, эмоции, самосознание (осознание своего «Я», знания и волю).

Свой теоретический подход к психологии личности предложили представители гуманистической психологии. Наиболее известны среди них – американские психологи К. Роджерс и А. Маслоу. Создавая свою теорию личности, Роджерс исходил из того, что каждый человек обладает стремлением и имеет способность к личному самосовершенствованию. Центральным понятием для его теории стало понятие «Я», включающее в себя представления, идеи, цели и ценности. Образ «Я», складывающийся в результате личного жизненного опыта, оказывает в свою очередь влияние на восприятие данным человеком мира, других людей, на оценки, которые дает человек собственному поведению.

Согласно гуманистической теории личности основная потребность человека – это самоактуализация, стремление к самоусовершенствованию и самовыражению. По мнению Маслоу, к психологическим характеристикам самоактуализирующей личности относятся:

- активное восприятие действительности и способность хорошо ориентироваться в ней;
- обладание чувством юмора;
- развитые творческие способности;
- способность к глубокому пониманию жизни;
- стремление установить с окружающими людьми доброжелательные отношения;
- адекватное, безоценочное принятие себя, честность и доверие по отношению к себе;

- принятие на себя ответственности за свои поступки и действия;
- способность быть непосредственным и естественным, быть открытым новому опыту, происходящим изменениям;
- стремление к независимому, автономному существованию, определение собственной точки зрения на окружающий мир и философского взгляда на понятия *добро* и *зло*;
- развитие демократичности, чувства сопричастности, единения с другими людьми, способности к глубоким межличностным отношениям.

Какие же требования предъявляются нашим обществом к современному специалисту, в том числе менеджеру, т. е. каков социальный заказ общества к высшей школе? Эти требования определяются на основе изучения философских, социологических, психологических подходов к изучению личности специалиста, директивных документов о высшей школе, а также путем анализа деятельности специалистов.

В соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 10 августа 1993 г. № 773 «Об утверждении порядка разработки, утверждения и введения в действие государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования» Госкомвузом России утверждены *Требования* к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки выпускника высшей школы.

Приведем содержание общих требований к бакалавру:

- знаком с основными учениями в области гуманитарных и социально-экономических наук, способен научно анализировать социально значимые проблемы и процессы; умеет использовать методы этих наук в различных видах профессиональной и социальной деятельности;
- знает этические и правовые нормы, регулирующие отношение человека к человеку, обществу, окружающей среде, умеет учитывать их при разработке экологических и социальных проектов;
- имеет целостное представление о процессах и явлениях, происходящих в неживой и живой природе, понимает возможности современных научных методов познания природы и владеет ими на уровне, необходимом для решения задач при выполнении профессиональных функций; способен продолжать обучение и вести профессиональную деятельность в иноязычной среде;
- имеет научное представление о здоровом образе жизни, владеет умениями и навыками физического самосовершенствования;
- владеет культурой мышления, знает его общие законы, способен в письменной и устной форме правильно (логично) оформить его результаты;
- умеет на научной основе организовать свой труд, владеет компьютерными методами сбора, хранения и обработки информации, применяемыми в сфере его профессиональной деятельности;
- способен в условиях развития науки и изменяющейся социальной практики к переоценке накопленного опыта, анализу своих возможностей, умеет приобретать новые знания, используя современные образовательные технологии;

• понимает сущность и социальную значимость своей будущей профессии, основные проблемы дисциплин, определяющих конкретную область его деятельности, видит их взаимосвязь в целостной системе знаний;

- способен к проектной деятельности в профессиональной сфере на основе системного подхода, умеет строить и использовать модели для описания и прогнозирования различных явлений, осуществлять их качественный и количественный анализ;
- способен поставить цель и сформулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, умеет использовать для их решения методы изученных наук; готов к кооперации с коллегами и работе в коллективе, знаком с методами управления, умеет организовать работу исполнителей, находить и принимать управленческие решения в условиях противоречивых требований, знает основы педагогической деятельности;
- методически и психологически готов к изменению вида и характера своей профессиональной деятельности, работе над междисциплинарными проектами.

Примечательно, что среди других знаний бакалавра авторами ГОС высшего профессионального образования выделены знания основ управленческой и педагогической деятельности. Однако для полного описания личности современного специалиста в соответствии с предложенной нами структурой модели требований ГОС явно недостаточно.

Современный специалист прежде всего должен быть интеллигентом, человеком высокой культуры, образованности и воспитанности. Быть интеллигентом – значит быть способным не только участвовать в производстве продукции (материальной, информационной, духовной и т. д.), но и осознавать ее ценность для человека и общества в целом, ее связь с культурой, чувствовать личную ответственность за сохранение и воспроизводство духовных ценностей. Интеллигентному человеку присущи такие важнейшие качества, как порядочность, честность, способность к критическому мышлению, духовная свобода, гуманизм, чувство собственного достоинства, уважение к личности другого человека и др.

По мнению А. И. Половинкина[6], современный интеллигентный специалист должен соответствовать следующим требованиям: для интеллигента превыше всего честь и доброе имя (дороже жизни); в жизни и деятельности истинного интеллигента интересы и дела Отечества всегда стоят неизмеримо выше личных интересов; интеллигента отличают высокий профессионализм, творчество и новаторство; ему свойственно стремление к справедливости, уважительное отношение, доброжелательность и милосердие к любому человеку; познание и осмысление им мировой и отечественной культуры; собственная точка зрения по любому актуальному вопросу современности и ее пропаганда; умение использовать для этого современные средства информации и знание хотя бы одного иностранного языка; постоянная работа по воспитанию детей и подростков – духовному воспроизводству себе подобных.

В условиях гуманизации и демократизации общественных, производственных и управленческих отношений возрастает значение гуманитарных знаний специалистов. Независимо от профессии каждый специалист должен обладать знаниями в областях философии, истории, социологии, психологии, педагогики, экологии, культурологии, этики и эстетики. Гуманитарная подготовка будущих специалистов должна быть направлена на формирование и развитие у них социально значимых качеств. Кроме того, она способствует развитию таких качеств, как широта кругозора, умение логически, ясно и убедительно излагать свои мысли (устно и письменно), умение заниматься самообразованием. Современному молодому человеку должны быть присущи высокая политическая культура и общественная активность, ответственное отношение к труду, высокие нравственные качества, правовая активность, нетерпимость к любым нарушениям правовых и этических норм. Наше общество заинтересовано в том, чтобы каждому человеку были присущи

чувства дружбы и братства, объединяющие все нации и народности страны, высокая культура межнационального общения, нетерпимость к проявлениям национализма и шовинизма, национальной ограниченности и национального эгоизма.

Современный специалист должен обладать «запасом прочности» на будущее: при быстром возрастании объема научно-технической информации вуз не в состоянии снабдить молодого специалиста на всю жизнь. Он должен быть готов к непрерывному самообразованию, уметь самостоятельно работать с научно-технической, экономической или другой литературой. В какой бы области не работал специалист, он должен быть мобильным, способным непрерывно повышать свою квалификацию, адаптироваться к быстро изменяющимся условиям деятельности. Решающее значение для выпускника высшей школы приобретает не только система конкретных знаний и способов деятельности, но и умение их самостоятельно добывать, систематизировать и использовать.

В условиях информатизации и компьютеризации всех отраслей народного хозяйства и общества в целом возрастает значение компетентности специалистов в данной области. Умение рационально использовать компьютер в своей профессиональной деятельности становится важным показателем полноценности современного специалиста.

Новое качество выпускника вуза определяется не только объемом приобретенных знаний и умений, но и его способностями к творческому (креативному) мышлению, являющимся основным фактором эффективной деятельности специалиста в непрерывно изменяющихся условиях экономики. К творческим способностям относятся: изобретательность, гибкость и критичность ума, интуиция, способность ставить и решать нестандартные задачи, способность к анализу, синтезу и комбинированию, способность к переносу опыта, способность предвидения и т. д.

Производственная деятельность специалистов в основном осуществляется в трудовых коллективах (группах). В условиях коллективного труда возрастает роль психологических факторов межличностного общения, умения специалистов совместно действовать и принимать решения в процессах управления сложным производством при дефиците ресурсов и времени. Это значит, что современный специалист должен быть подготовлен к коллективной деятельности, сочетать свои знания, умения и навыки с деятельностью других специалистов, обладать коммуникативной компетентностью. К коммуникативным качествам специалиста относятся: внимательность и интерес к людям, способность устанавливать и поддерживать нормальные взаимоотношения с людьми, вести с ними деловое и неформальное общение, понимание психологического состояния собеседника и адекватная реакция на него, эмпатийность, умение изучать и учитывать в коммуникации социально-психологические и индивидуально-типологические особенности людей, умение слушать, умение подготовить и провести деловые беседы, переговоры, совещания и дискуссии, выступать с речью, составлять деловые письма и т. д. (Обобщенная модель специалиста представлена на схеме 5.)

Итак, кроме профессиональных знаний и умений специалист должен обладать основательной гуманитарной подготовкой, общественной и трудовой активностью, активными методами использования компьютеров, экономическими, социально-психологическими, педагогическими и правовыми знаниями и умениями. Современный специалист — это подлинный интеллигент с высокой организаторской и нравственной культурой, способный к творческому, критическому мышлению, к самообразованию и саморазвитию, к общению и сотрудничеству с людьми.

2. Личность менеджера

Менеджер – это специалист высокого класса, призванный руководить людьми, управлять делами организации или его подразделения. В сознании россиян понятие менеджер ассоциируется с такими, как начальник или руководитель. На Западе термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- к руководителю по отношению к подчиненным;
- к администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

В теории и практике менеджмента понятие «менеджер» имеет собирательное значение. В организации (компании, акционерном обществе, фирме, предприятии и т. п.) действуют три категории менеджеров: первого уровня, среднего уровня и высшие менеджеры. К первой группе относятся: бригадиры, мастера, руководители участков, лабораторий, т. е. начальники подразделений, непосредственно руководящие рабочими группами или отдельными специалистами. К менеджерам среднего звена относятся руководители цехов и других крупных подразделений, директора производства, коммерции. Высшие менеджеры – это председатель правления, члены Совета директоров, президент компании и вице-президенты. Они несут ответственность за координацию деятельности фирмы в целом и за руководство основной деятельностью различных подразделений компании.

Кроме менеджеров вертикальных уровней (линейных менеджеров) существуют менеджеры горизонтального плана (функциональные менеджеры) – руководители отделов по персоналу, финансам, исследованиям, маркетингу, безопасности и т. д.

Какими личностными качествами должен обладать современный менеджер?

Сравнивая личности менеджера западного типа и нашего руководителя конца 90-х годов, С. Ф. Макаров в своей книге «Менеджер за работой» (М., 1989), дает им такую характеристику. *Хозяйственный руководитель*: внутренне несвободен, безынициативен, боится риска; обладает иррациональным сознанием и двойным мышлением; недемократичен, не склонен к диалогу или дискуссии, не сориентирован на личность подчиненного; плохо обучаем, не гибок, слабо информирован, замкнут; не умеет работать в условиях рыночной экономики.

Менеджер: внутренне свободен, инициативен, способен к риску, рационален и критичен; логичен и лишен двойного сознания; постоянно культивирует диалог, дискуссии, сориентирован на личность; открыт для информации, динамичен; сориентирован на экономическую свободу и конкуренцию в рыночных условиях.

Ядром психологической структуры личности менеджера являются организаторские способности.

Схема 3

Структура модели личности специалиста



Известный психолог Л. И. Уманский в структуре организаторских способностей выделяет основные свойства личности:

1) организаторское чутье (в качестве составных частей этого свойства рассматриваются: психологическая избирательность – понимание психологических особенностей и состояния других людей, способность запоминать людей и их поступки; практический психологический ум – способность распределять задачи в зависимости от индивидуально-психологических особенностей людей; психологический такт – способность быстро найти необходимый тон в обращении с людьми);

2) способность специалиста оказывать эмоционально-волевое воздействие (оно включает в себя энергичность – способность человека заряжать своей энергией окружающих его людей, взыскательность – требовательность, критичность и доброжелательность);

3) склонность к организаторской деятельности;

4) способность видеть перспективу.

Выдающийся русский психолог Б. М. Теплов, характеризуя психологические особенности личности и деятельности военачальника, раскрыл целый ряд его интеллектуальных качеств. Среди них он отметил следующие свойства руководителя: хорошая память, способность к запоминанию людей, с которыми руководителю приходится общаться; способность к актуализации знаний, т. е. готовность к оперативному использованию знаний в нужный момент; простота и ясность мыслей; практичность и гибкость ума; способность к анализу и синтезу, быстро разбираться в сложной ситуации и находить правильное решение, к предвидению; высокая работоспособность.

К интеллектуальным качествам менеджера также относятся любознательность, внимательность, интерес к достижениям науки и техники, новым управленческим идеям, постоянное стремление расширить свой кругозор, быстрота восприятия информации и мыслительных процессов, хорошая память, логичность, гибкость, критичность и широта ума, умение принимать нестандартные решения.

Интеллектуально сложная и трудоемкая работа менеджера с людьми требует проявления таких волевых черт характера, как сдержанность, самообладание, решительность, настойчивость, упорство, умение доводить до конца начатое дело, способность к риску, смелость и мужество.

Психологическая характеристика руководителя (менеджера), составленная по результатам зарубежных исследований, приводится в книге Е. В. Ксенчука и М. К. Кияновой[7]. По их мнению, хороший руководитель: уверен в своих силах, целеустремлен, хладнокровен; умеет обращаться с людьми; поощряет участие членов группы в обсуждении проблем; способен отказаться от своей точки зрения, если докажут, что она не оптимальна; самокритичен, проявляет выдержанность при победах или поражениях; способен удерживать высокий уровень усилий, энергичен; компетентен во всех вопросах управления; умеет ясно, точно и лаконично выразить мысли словами; способен вызвать к себе расположение; способен видеть изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее; готов к инновациям, использовать их в интересах организации; способен нести ответственность за порученные задания; умеет продуктивно использовать свое мнение.

В японском менеджменте к личным достоинствам менеджера относят: творческую активность, решительность, способность взять на себя ответственность, инициативность, энергичное поощрение инициативы подчиненных, всемерное поощрение дискуссий среди менеджеров, предприимчивость. Рычагами морального стимулирования персонала на японских предприятиях являются фундаментальные черты японского национального характера. Это прежде всего: а) общезначеские черты – трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, любовь к природе, приверженность к традициям, склонность к заимствованиям, этноцентризм, практицизм; б) черты группового поведения – дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга; в) обыденно-житейские черты – вежливость, аккуратность, самообладание, бережливость, любознательность. В японском менеджменте при определении уровня способностей менеджера оценивают основные способности: 1) принимать решения; 2) планировать; 3) вести беседу; 4) организовать людей; 5) осуществлять контроль за деятельностью подчиненных; 6) умение их воспитывать.

Американский менеджмент создал двенадцать заповедей хорошего менеджера[8].

Назовем некоторые:

- менеджер не должен быть погонщиком. Погонщик: погоняет, полагается на свою власть, заставляет своих подчиненных работать и жить в мире слухов, догадок и толков. Менеджер: ведет за собой, полагается на содействие и помощь тех, кого он ведет, держит подчиненных в курсе дела, привлекает к решению различных проблем.
- менеджер должен верить в свое дело, быть смелым, целеустремленным, решительным и уметь эти качества показать своим подчиненным;
- знать науку об организации и управлении;
- научиться ценить время подчиненных;
- быть строгим и требовательным.

Опрос выдающихся менеджеров США, Европы, Японии показал, что они в качестве важнейших факторов успеха в деятельности менеджера выделяют:

- Желание и интерес человека заниматься деятельностью менеджера.
- Умение работать с людьми, умение общаться, взаимодействовать, убеждать, влиять на людей (коммуникативные качества).
- Гибкость, нестандартность, оригинальность мышления, способность находить нетривиальные решения.

- Оптимальное сочетание рискованности и ответственности в характере.
- Способность предвидеть будущее развитие событий, последствия решений, интуиция.
- Высокая профессиональная компетентность и специальная управленческая подготовка.

Дальнейшее изучение личностных психологических качеств, обуславливающих эффективность руководства, позволило выделить необходимые качества и черты личности менеджера:

- Доминантность – умение влиять на подчиненных.
- Уверенность в себе.
- Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость (умение руководителя контролировать свои эмоциональные проявления, саморегулировать эмоциональное состояние, осуществлять самоуправление и оптимальную эмоциональную разрядку).
- Креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект.
- Стремление к достижению цели и предприимчивость, способность пойти на риск (разумный, а не авантюрный, готовность брать на себя ответственность в решении проблем).
- Ответственность и надежность в выполнении заданий, честность, верность данному обещанию и гарантиям.
- Независимость, самостоятельность в принятии решений.
- Гибкость поведения в изменяющихся ситуациях.
- Уметь критиковать и воспринимать критику.
- Уметь наказывать и прощать.
- Быть приветливым и тактичным.
- Обладать чувством юмора. Юмор обычно связан с хорошим настроением, а хорошее настроение способствует повышению производительности труда.
- Уметь говорить и слушать.
- Уметь молчать.
- Знать своих подчиненных.

Классификация различных типов менеджеров дана в работе И. Ансоффа[9]. Он выделяет лидера, администратора, планировщика и предпринимателя. Отмечаются такие характерные черты *лидера*, умение общаться с людьми, способность распознать потенциал каждого работника и заинтересовать в полном его использовании. Лидер должен уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу. *Администратор* – быть предельно объективным и полагаться на факты и логику, обладать способностью определять место себя и принять корректирующие меры. В задачу *менеджера-планировщика* входит оптимизация будущей деятельности фирмы путем концентрации основных ресурсов и ориентация фирмы на достижение поставленных целей. Он должен иметь аналитический склад ума, методичность в работе и ориентацию на будущее. *Предприниматель* стремится изменить динамику развития фирмы, ищет новые направления деятельности и возможности расширения. Он действует как экспериментатор и стремится к нестандартным решениям.

В американском менеджменте более широко используется ситуационный подход к руководству, который основывается на тезисе, что в каждом конкретном случае успешное руководство имеет

свои особенности и требует особой комбинации руководителей, подчиненных и конкретной ситуации руководства. Чтобы руководство стало успешным, руководитель, подчиненные и ситуация должны соответствовать друг другу.

Как пишет Дж. Карригтон, «...одним из основных требований, предъявляемых к работе руководителя, является уважение к человеческому достоинству и идеям, которые высказывают его сотрудники и подчиненные. Только таким образом руководитель сможет добиться их действенного участия в процессе улучшения работы. Руководство должно помнить о том, что идея является основой мыслящей личности. Руководители должны прислушиваться к мнению своих сотрудников и оказывать содействие в развитии их идей и мыслей»[10].

А. Райаль выделил целый комплекс качеств, которыми должен обладать каждый менеджер. Среди них: *физические качества* – здоровье, энергичность, внешние данные; *умственные способности* – быстро усваивать знания, оперативно мыслить и приспособиться к ситуации; *морально-волевые качества* – твердость и решительность, готовность принять на себя ответственность за принимаемые решения, лояльность в отношении организации, инициативность, тактичность и чувство собственного достоинства; *образовательные* – знание не только в своей сфере деятельности, но знакомство с широким кругом вопросов, непосредственно не относящихся к выполняемым функциям, техническая эрудиция и опыт, приобретенный на практической работе. Важное значение, с рассматриваемой точки зрения, имеет *готовность и способность менеджера делегировать те или иные функции самим исполнителям, привлечь к принятию управленческих решений своих подчиненных.*

По мнению английского консультанта по менеджменту Д. Робинсона**!!!! менеджеру должны быть присущи следующие качества личности: глубокий ум, наблюдательность и готовность постоянно учиться (автор утверждает, что эти качества повышают статус менеджера в глазах его подчиненных); умение планировать время, общаться с людьми, дать самооценку, заниматься самообразованием, руководить коллективом; организаторские способности.

Автор, характеризуя руководителя как лидера, выделяет ряд личностных качеств и умений: дальновидность (лидеру нужно уметь установить цели организации и объяснить другим их смысл); рассудительность; умение по достоинству оценить качества своих подчиненных и сделать все, чтобы заставить их «выкладываться» на работе; энергичность (выносливость – залог успешного руководства); решительность; последовательность (предсказуемость методов руководства, взглядов и манеры принятия решения); справедливость; умение говорить и слушать; умение устанавливать и поддерживать взаимоотношения с людьми; знание способов мотивации трудовой активности сотрудников; способность раскрыть и использовать все возможности людей; способность к самосознанию.

Д. Робинсон утверждает, что во взаимоотношениях с подчиненными менеджеру нужно проявить главные качества:

- умение поставить задачу, отвечающую знаниям и опыту конкретного человека. В постановке задачи нужно учитывать возможности дальнейшего развития людей и способы вознаграждения успешно выполненной работы;
- умение поддерживать, учить, и помогать людям в выполнении поставленных задач;
- умение поощрить и сделать замечание;
- заинтересованность и понимание к проблемам людей. Это предполагает знание личности каждого из подчиненных и уважение их ценностей;

- дипломатичность и чувство юмора.

Другие английские консультанты по управлению Майк Вудкок и Дейв Френсис^[11] выделяют следующие умения и способности менеджера: способность эффективно управлять собой и своим временем; умение четко определить цели выполняемой работы и собственные цели; стремление поддерживать постоянный рост и развитие; способность быстро и эффективно решать проблемы; изобретательность и предрасположенность к инновациям; способность влиять на окружающих; знание современных управленческих подходов; способность руководить; умение обучать и развивать подчиненных; способность формировать и развивать эффективные рабочие группы. Отсутствие у менеджера того или иного качества, по мнению авторов, вызывает ограничение и снижение эффективности управления.

По мнению финских ученых в области менеджмента, хороший руководитель должен обладать следующими качествами: широкий кругозор, чувство ситуации, творческое отношение к работе, готовность к переменам, стремление к сотрудничеству, умение предвидеть результат, здоровое тщеславие, способность выделить существенное, действовать самостоятельно, принимать на себя полномочия, искусство выполнять план, принимать быстрые решения, готовность к общему руководству, творческий подход к своей работе, постоянное самосовершенствование, хорошая общая психическая и физическая форма, умение правильно использовать свое время.

Шведский специалист в области консультационного бизнеса Б. Карлофф^[12] отмечает, что основным инструментом современного руководства является налаживание эффективных связей с людьми. Руководитель должен чутко реагировать на настроение и мнения, возникающие в организации, обладать способностью убеждать, стремясь добиться поддержки своих решений и избранного им курса. По его мнению, хороший руководитель – экстравертный, открытый; любезный, восприимчивый; ориентированный на результат; решительный; критически настроенный; опытный, терпеливо относящийся к ошибкам; обаятельный, внушающий доверие и энтузиазм; спокойный, готовый выслушать других; доброжелательный и внимательный; свободный от предрассудков; смелый, невозмутимый; гибкий; готовый способствовать развитию других.

Кроме того, автором данного исследования определено понятие деловых качеств руководителя. В их составе отмечены следующие качества:

- способность анализировать структурные факторы развития компании, создавать новые улучшенные структуры путем купли-продажи компаний или производственных подразделений;
- умение правильно оценить структуру рыночных потребностей, выявить те потребности, которые могут быть удовлетворены лучше;
- в процессе управления компанией максимизировать как выгоды потребителя, так и собственные доходы;
- осуществлять руководство, т. е. формулировать цели и организовать людей на достижение этих целей, создавая необходимые стимулы;
- способность переходить от мысли к практическим действиям.

Таким образом, изучение отечественной и зарубежной литературы в области психологии позволяет создать **идеальную модель** современного менеджера. В отличие от рядового специалиста руководитель, менеджер обладает компетентностью в области управления (менеджмента), более высокими организаторскими и коммуникативными качествами. Разумеется, реально действующий руководитель не является идеальным. Каждый руководитель отличается

своим ансамблем индивидуально-психологических, деловых и других качеств (как положительных, так и отрицательных), своим, только ему присущим, стилем руководства. Но поскольку он прежде всего работает с людьми, являясь организатором работы, воспитателем вверенных ему сотрудников, постольку обязан развивать у себя соответствующие организаторские и коммуникативные качества, управленческую компетентность.

Специалист, претендующий на роль руководителя, организатора производства на **уровне магистра-менеджера**, должен знать не только технику и технологию, но и психологию людей, методы руководства коллективом, производственную педагогику, основы воспитательной работы, управленческую этику. Он должен уметь общаться с людьми, пользоваться методами социального управления, планировать, организовывать и стимулировать работу первичного коллектива; устанавливать и поддерживать нормальные взаимоотношения с людьми; делегировать полномочия и ответственность; изучать, оценивать и учитывать в коллективной работе индивидуальные и психологические особенности работников; обучать их передовым методам и культуре труда; создавать в коллективе атмосферу взаимопонимания, сотрудничества и творчества.

3. Лидерство и власть

Лидерство – это естественный социально-психологический процесс в группе. В его основе лежит способность лидера притягивать к себе людей, вызывать чувство восхищения, поклонения и обожания.

В любой группе выделяется свой лидер. Он может быть назначен официально, а может и не занимать никакого официального положения, но фактически руководить коллективом в силу своих организаторских способностей. Руководитель назначается официально извне, а лидер выдвигается «снизу». Лидер не только направляет своих последователей, но и хочет вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним. Исследования показывают, что знания и способности лидера оцениваются людьми всегда значительно выше, чем соответствующие качества остальных членов группы. Почему человек становится лидером?

В книге американских авторов «Основы менеджмента» раскрываются различные подходы к теории лидерства: с позиции личностных качеств, поведенческий и ситуационный подходы.

Согласно личностной теории лидерства следует, что лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт – уровень интеллекта и знания, сильная воля, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе. Однако изучение личностных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Анализ реальных групп показал, что порой лидером становится человек, не обладающий перечисленными качествами, и в то же время человек может иметь данные качества, но не являться лидером. В разных ситуациях эффективные лидеры обнаруживали разные личные качества. Учеными был сделан вывод, что человек не становится лидером только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств.

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Согласно ему эффективность определяется не личностными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Тем не менее ни подход с позиций личностных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между качествами личности или поведением лидера, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личностные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы, например ситуационные. Так возникла **ситуативная теория лидерства**, согласно которой лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального разрешения этой ситуации для данной группы. В разных ситуациях группа выдвигает разных людей в качестве лидера.

Таким образом, лидером группы может стать только тот человек, кто способен привести группу к разрешению тех или иных групповых ситуаций, проблем, задач, кто несет в себе наиболее важные для этой группы личностные черты, кто несет в себе и разделяет те ценности, которые присущи группе. Лидер – это как бы зеркало группы, он появляется в данной конкретной группе, какова группа – таков и лидер. Человек, который является лидером в одной группе, не обязательно станет вновь лидером в другой (группа другая, другие ценности, другие ожидания и требования к лидеру).

Лидер с организаторскими способностями в состоянии быстро и правильно оценить ситуацию, выделить задачи, нуждающиеся в первоочередной реализации, отличать осуществимое от бесплодного прожектерства, достаточно точно рассчитать сроки решения задач. Мысль о том, что главная отличительная черта способного организатора состоит в умении сразу находить эффективные пути и средства решения задач, подтверждается на каждом шагу. Интересно высказывание на этот счет Наполеона Бонапарта: «Мой гений состоит в том, что одним быстрым взглядом я охватывал все трудности дела, но в то же время и все ресурсы для преодоления этих трудностей; этому обязано мое превосходство над другими».

Однако следует отметить, что способные лидеры не всегда становятся одновременно и эффективными менеджерами. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он влияет на других. Иногда эффективное лидерство может мешать формальной организации (если деятельность лидера направлена против целей официального руководства). В литературе по менеджменту различают *процессы управления* и *процессы лидерства*: «Управление можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи. Лидерство же, наоборот, является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы».

Для нас интерес представляет лидер, который одновременно является и руководителем организации (или ее подразделения) и эффективно управляет своими подчиненными. Лидер-руководитель – это авторитетный член социальной группы, власть и полномочия которого добровольно признаются другими участниками группы, готовыми ему подчиняться и следовать за ним. По мере количественного и качественного развития группы, возрастания ее функций складывается иерархия лидеров. В зависимости от организационной структуры группы различаются лидеры как «формальные», так и «неформальные». Первые – получают полномочия руководить людьми из рук вышестоящих инстанций, вторые – становятся лидерами по признанию членов группы.

Формальный лидер при выполнении своих управленческих функций пользуется различными каналами власти (способами воздействия на подчиненных). В теории лидерства различают семь каналов власти: принуждение, влияние, компетенция, информация, должностное положение, авторитет и поощрение. (Каждая разновидность соответствует конкретной ситуации.)

Принуждение. Это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу.

Влияние. Взаимодействие лидера с влиятельными лицами дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим лидером, ощущают не только его властную функцию, но и волю влиятельного лица, стоящего над ним. От этого сила власти приобретает совокупный характер.

Компетенция. Лидер, если он профессионально подготовлен, оказывается наделенным правом выступать в качестве эксперта и «судьи» по многим производственным проблемам. Подчиненные воспринимают это как властный феномен.

Информация. Исполнители постоянно испытывают потребность в информации. Лидер обычно регулирует ее доступ к конкретным людям. Налицо проявление власти: какова информация, таково и поведение людей.

Должностное положение. Чем выше должностная позиция лидера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, взаимодействуя со своим лидером в процессе делового общения, прежде всего сталкиваются с должностной позицией лидера – бригадиром, мастером, начальником цеха, директором и т. д. Процесс общения сначала здесь завязывается на вертикали начальник-подчиненный и лишь потом, если начальник проявит свои лидерские функции, приобретает горизонтальную выраженность.

Авторитет. Руководитель, пользующийся у подчиненных общепризнанным признанием, осуществляет влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности. Подчиненные без протеста, порою даже с охотой, повинуются авторитетному руководителю.

Поощрение. Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможность награждать и миловать. Все хотят больше получать, продвигаться по службе, пользоваться признанием. Человек, способный влиять на такие ценности, пользуется у людей высоким авторитетом. Его власть может подняться до значительных высот.

Интересные взгляды на лидерство высказываются теоретиками преобразующего менеджмента. Так, известных американских специалистов в области менеджмента И. Тичи и М. Деванна – руководителей фирм, рискнувших на инновации, называют **преобразующими лидерами**. Опираясь на опрос ряда авторитетных и крупных бизнесменов, американский журнал «Менеджмент ревю» (1994, март) определил перечень качеств, присущих преобразующим лидерам. К ним относятся: видение, цельность характера, доверие к людям, бескорыстие, приверженность к своей организации, творческие способности, твердость духа, умение общаться, умение рисковать и стремление быть на виду.

- Видение (ситуации, проблемы): представление в своем воображении сущности проблемной ситуации и путей ее решения; разъяснение своего видения сотрудникам (подчиненным); разработка конкретных способов и средств достижения цели.

- Цельность характера: верность слову, следование общечеловеческим нормам морали, единство ценностей цели и средств ее достижения.

- Вера в людей: заинтересованность в людях, доверие к сотрудникам и сотрудников к лидеру.

- Бескорыстие: стремление принести пользу людям, отсутствие карьеризма, разумное пользование личными благами.
- Приверженность к организации: отношение к организации как к родному дому, к подчиненным как к детям, создание всех благ для организации.
- Творческие способности: креативное мышление, поиск нового, стремление преобразовать к лучшему.
- Твердость духа: высокая требовательность, умение награждать и наказывать подчиненных, положительное отношение к единоначалию.
- Умение общаться: деловое общение, умение информировать подчиненных, умение вести душевный разговор.
- Умение рисковать: побуждение людей к инновациям, опека инноваторов, умение действовать свободно, не по инструкциям.
- Стремление держаться на виду: быть среди подчиненных, держаться на виду у начальства, иметь авторитет в коллективе.

4. Требования к личности предпринимателя

В условиях перехода народного хозяйства на рыночную экономику возрастает значение предприимчивости руководителей всех рангов. Современный менеджер должен проявить себя как предприниматель, умеющий мобилизовать резервы производства, активизировать человеческий фактор, неустанно вести творческий поиск для повышения эффективности производства, быть инициативным и подлинным хозяином производства.

Следует подчеркнуть отличие понятий «менеджер» и «предприниматель». Менеджер – это управляющий, руководитель, организатор, а предприниматель – бизнесмен, человек, который открывает новое дело, направленное на создание и продажу каких-либо товаров или оказание услуг с целью извлечения прибыли. Если предприниматель нанимает на работу других людей и руководит ими, то он одновременно становится и менеджером. Управление делами фирмы он может поручить другому лицу – менеджеру (или группе менеджеров).

В последнее время в нашей стране издается много литературы, посвященной деятельности и личности предпринимателя. Ее анализ не входит в круг задач данного учебного пособия. Отметим лишь основные черты предпринимателя.

Исследования в нашей стране и за рубежом показали, что в наибольшей степени успеху в предпринимательской деятельности способствуют **личные качества**: высокий уровень общей и интеллектуальной активности; творческий подход к решению проблем; умение эффективно взаимодействовать с людьми, социально-психологическая компетентность; уверенность в себе, напористость, обаяние, здоровье и работоспособность.

По мнению Ф. Русинова и М. Магометова, для того чтобы организовать новое предприятие и его деятельность, т. е. стать предпринимателем, необходимо:

- обладать организаторскими качествами, иметь соответствующую квалификацию и деловые качества;
- выбрать соответствующую нишу в отечественном и международном рынках;
- знать организационно-правовые основы предпринимательской деятельности;
- выбрать стратегию и тактику экономического поведения предпринимательства;

- сформировать творческий и управляемый коллектив единомышленников;
- создать деловую и творческую атмосферу в предпринимательском коллективе, совершенствуя его организационную культуру;
- освоить методы социального партнерства, уметь устанавливать и поддерживать деловые, научно-производственные, личные коммуникации;
- совершенствовать стиль и методы работы, ориентируясь только на потребителя на основе изучения спроса и предложения;
- создать и постоянно совершенствовать информационную систему маркетингового обслуживания;
- знать методы принятия рискованных решений, уметь осуществлять комплексный анализ хозяйственной деятельности фирмы, совершенствовать систему бухгалтерского учета;
- уметь разрабатывать текущий и перспективный бизнес-планы, корректировать их и реализовывать.

Организатор популярных в Великобритании курсов обучения бизнесу П. Чисхольм считает, что главное психологическое условие для успешной деятельности специалиста в любой области – уверенность в своих силах. Уверенный в себе человек, исполненный спокойного сознания своих возможностей, способный к решительным действиям, внушает доверие и располагает к себе окружающих. Автор утверждает, что главной предпосылкой формирования уверенности в себе и успешного продвижения по службе является профессиональное мастерство. Кроме того, по его мнению, для успешной деятельности в предпринимательстве, в сфере делового общения и в повседневной жизни нужны такие качества, как предприимчивость, коммуникабельность, умение слушать других, целеустремленность, собранность, корректность, надежность, тактичность, стремление познать самого себя и других людей, ответственность, умение выступать перед людьми, хорошие манеры поведения, стремление расширять свой кругозор и здоровый образ жизни.

По мнению Б. Карлоффа, предприниматель отличается целым рядом характерных черт:

- предпочитает принимать решения самостоятельно;
- восприимчив к новому, нацелен на получение результатов;
- готов к риску, активен и энергичен;
- хочет видеть результаты своей деятельности, открыт одновременно для конструктивной критики и похвал;
- любит быстрое развитие и нововведения;
- в деловом окружении, при расширении бизнеса чувствует себя как рыба в воде;
- крайне требователен к себе и способностям своих компаньонов.

Таким образом, психологический портрет предпринимателя, в отличие от личности менеджера, дополняется новыми свойствами, необходимыми для организации нового дела. В условиях рынка, конкуренции для выживания и развития организации в сфере производства или оказания услуг каждому предпринимателю и менеджеру эти свойства следует воспитывать в себе и проявлять в деле.

5. Изучение и оценка деятельности и свойств личности специалиста

Систематическое изучение и оценка деятельности и личностных свойств специалистов является одной из основных задач управления персоналом. Постановка и решение таких задач обусловлены периодической ротацией (передвижением) кадров, их аттестацией, повышением уровня образования и квалификации, выдвижением на другую (вышестоящую) должность, определением меры материального и морального стимулирования труда.

Изучение и оценка деятельности и свойств личности специалиста преследует основные задачи:

1) выявить степень соответствия его личных качеств, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемым должностными инструкциями, квалификационной характеристикой, целями организации;

2) обеспечить обратную связь: работник хочет знать, как оцениваются результаты его деятельности, его стремления к качественному выполнению своей работы со стороны руководства (удовлетворить потребность в самоутверждении);

3) определить направление дальнейшего повышения квалификации и должностного передвижения работника;

4) улучшить использование кадров и повысить эффективность производства;

5) кто и какую конкретно работу мог бы выполнять, какую ступеньку в иерархической лестнице способен занимать (задача размещения работников);

6) кто с кем совместим (задача формирования трудового и социально-психологического климата);

7) кто сможет в будущем работать в системе управления на определенных должностях (задача определения резерва управленческих кадров).

Деловая оценка специалистов должна проводиться с соблюдением определенных требований:

• объективность – использование достаточно полной системы показателей для характеристики работника, его деятельности и поведения;

• оперативность – своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения;

• гласность – широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки; доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;

• демократизм – участие общественности, привлечение к оценке коллег, подчиненных и руководителей;

• единство требований оценки для всех лиц однородной должности;

• простота, четкость и доступность процедуры оценки;

• результативность – обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки.

Следует подчеркнуть, что качества личности являются исключительно сложным объектом для изучения и оценки. Они характеризуют нравственную, мотивационную, интеллектуальную, эмоциональную, волевую и другие сферы личности.

На предприятиях в системе работы с кадрами (подбор, расстановка, их аттестация, обучение и воспитание молодых рабочих, выдвижение в резерв руководителей, повышение квалификации работников) при оценке личности специалиста учитывают его образование, квалификацию, деловые качества, общественную активность, качество и результаты труда.

Простейшим методом изучения личности является **анализ биографических данных** по таким документам, как паспорт, аттестат зрелости или диплом, трудовая книжка и т. п. Простой метод позволяет выяснить социальные данные о личности работника: его возраст, образование, специальность, квалификацию, должность, стаж работы, семейное положение и т. д.

Эффективный метод изучения личности специалиста – анализ его деятельности. При этом изучаются и оцениваются такие характеристики деятельности, как количество и качество труда, экономические показатели (производительность труда, качество и себестоимость продукции, рентабельность и др.), состояние трудовой дисциплины. Обращают внимание на то, как работник повышает свою квалификацию, проявляет профессиональное мастерство, участвует в управлении производством и общественными делами, каковы его взаимоотношения с другими сотрудниками.

В социально-психологических исследованиях и в системе работы с кадрами при изучении личности используются такие методы, как наблюдение, методы опроса (беседа, анкетирование и интервью), метод самооценки, метод экспертных оценок (групповая оценка личности), тестирование и др.

Одним из эффективных методов изучения особенностей характера, ценностных ориентаций, коммуникативных и других качеств личности человека является **оценочная беседа**. Подготовка к проведению оценочной беседы включает следующие действия руководителя (ведущего):

- уточнение требований рабочего места к работнику, к его знаниям, умениям, способностям;
- изучение анкеты претендента;
- составления вопросов к предстоящей беседе;
- составление плана беседы.

При проведении оценочной беседы рекомендуется настроить собеседника на спокойный деловой тон, проявить к нему уважение и внимание, последовательно задавать вопросы и внимательно слушать ответы, показать свою заинтересованность и доброжелательность, спокойно отвечать на вопросы собеседника.

После проведения оценочной беседы ведущий составляет короткий отчет, дает предварительную оценку знаниям, умениям и способностям претендента, определяет их соответствие требованиям по новой должности.

Прикладная психология при изучении личности человека широко использует **различные тесты**, т. е. **кратковременные испытания** в виде решения задач и ответов на вопросы. В настоящее время известно довольно много различных тестов и опросников, направленных на оценку свойств личности. Некоторые из них приведены в данном учебном пособии.

За последние 15–20 лет за рубежом получил большое распространение **метод оценочных центров**, т. е. **оценка менеджеров и кандидатов в менеджеры в специально организованных учреждениях**. Данный метод приобрел на Западе репутацию надежного инструмента для определения управленческих способностей специалистов и широко используется при оценке и отборе менеджеров.

В общем плане оценочные центры выполняют две главные задачи: *выявляют управленческие способности испытуемых и устанавливают для каждого из них индивидуальную программу тренировки, предназначенную для развития выявленных способностей*. Оценочный центр проводит тщательный анализ профессиональной деятельности своих испытуемых и выявляет систему характерологических черт, необходимых человеку для успешного выполнения

профессиональной деятельности. Для этих целей используются стандартные опросные листы, с помощью которых приглашенные эксперты создают модель личности специалиста. С помощью экспертов определяется круг обязанностей по оцениваемой профессии и иерархия проблемных задач, которые решаются специалистами на практике. Им выдают специально подготовленные бланки с перечнем практических задач, просят проанализировать список и высказать по каждой задаче свое отношение. Результаты экспертного опроса кладутся в основу для выбора конкретных упражнений.

Кроме рассмотренных методов для оценки менеджеров используются различные методические процедуры, в том числе деловые игры, метод пробных перемещений, метод общественных поручений, решение учебных управленческих задач, анализ конкретных ситуаций и метод экспертных оценок. Деловые игры включают: выполнение управленческих действий (имитация реальной деятельности менеджера), обсуждение проблем в малой группе, подготовка и принятие решений, разработка какого-либо управленческого проекта и доклад по нему, подготовка делового письма и т. д.

В деловых играх фактически отображаются все основные моменты управленческой деятельности. Именно поэтому многие игры можно использовать как средство проверки способностей к управленческой работе. Хорошая игра настолько четко и определенно выявляет способности человека, что подчас не требуется ничего больше для определения потенциала работника.

На предприятиях широко практикуется **метод пробных перемещений**. Суть его в том, что человека проверяют в естественных или специально организуемых условиях путем назначения его на должность, ранее им не занимаемую. Классическим примером считается замещение первого руководителя на время отпуска кем-либо из его заместителей.

Аналогично этому способу проверки способности менеджера является **метод общественных поручений**, близких по характеру к управленческой деятельности в производстве. В данном случае организаторские способности человека проверяются в процессе выполнения им общественных поручений, сходных в основных признаках с управленческой работой на производстве.

В системе повышения квалификации менеджеров используется **метод решения учебных управленческих задач**. Уровни сложности управленческой деятельности могут быть представлены в виде иерархии задач определенных степеней трудности, подобных тем, которые руководителям приходится решать на практике. Особенностью этого метода является то, что он позволяет за счет варьирования содержания задач определить более точно, чем другие методы, способности решать не только сегодняшние реальные задачи, но и проблемы будущего.

Эффективным методом обучения и проверки знаний менеджеров является **метод анализа конкретных ситуаций**. Ситуация – это конкретный случай из практики управления, описанный определенным образом и предлагаемый для анализа руководителю с целью тренировки его «деловой чувствительности». Конкретные ситуации используются и для распознавания управленческих способностей.

Метод экспертных оценок дает возможность судить о степени развития деловых, интеллектуально-психологических и других качеств человека. Он предполагает включение в процесс оценки того или иного работника в качестве экспертов членов коллектива, коллег по работе, руководителей оцениваемого.

При изучении и оценке личности и деятельности специалиста с целью его аттестации или выдвижения на другую должность, как правило, составляют характеристику. **Характеристика**

специалиста – это документ, отражающий общие (биографические) данные, сведения о качестве трудовой деятельности, о жизненной сфере, оценку личностных свойств, отношений с людьми и т. д. Следует отметить, на предприятиях при составлении характеристик обычно оценивают его профессиональную деятельность, квалификацию и деловые качества. В производственных характеристиках не отражаются сведения о психологических качествах личности (чертах характера, особенностях темперамента, способностях и др.). В них недостаточно характеризуется социальная сторона жизни и деятельности специалиста. При разработке характеристики часто приукрашают те или иные качества. В результате формального подхода составляют безликие характеристики.

Для преодоления этих недостатков нами предлагается план (схема) составления социально-психологической характеристики.

1. Общие данные о личности специалиста: фамилия, имя, отчество; возраст, пол, образование, специальность, стаж работы.

2. Жизненный путь личности: кто родители (по национальности, социальному положению, профессии)? Где родился? Где рос и ходил в школу? Как учился в школе? Профессиональное обучение. Служба в армии. Женитьба (замужество). Рождение детей. С кем, где живет в настоящее время?

3. Характеристика профессиональной деятельности и деловых качеств специалиста: с какого года работает на предприятии, на каких должностях проработал, кем работает в настоящее время, какие задачи решает, качество и результативность работы, отношение к профессии и к работе, уровень квалификации, как повышает свою квалификацию, как относится к нововведениям, проявляются ли деловые, организаторские качества и т. д.

4. Основные жизненные сферы личности:

- Семья: отношение к детям и родителям; социально-психологический статус в семье.
- Материальные условия жизни: наличие квартиры, семейный бюджет, материальные ценности и др.
- Общественная деятельность: проявляет ли активность в общественной работе, каков социальный статус в коллективе.
- Социальное окружение: круг друзей, взаимоотношения с ними.
- Проведение свободного времени: спорт, театр, музыка, чтение художественной литературы и т. д.; организация и характер досуга.
- Здоровье: состояние здоровья, наличие заболеваний, общее отношение к здоровью, отношение к алкоголю, наркотикам.

5. Направленность личности: ведущие жизненные цели (к чему стремится), доминирующие мотивы поведения (во имя чего стремится к достижению целей). Отношение к своей профессии. Мировоззрение, убеждения, ведущие жизненные принципы, моральные установки. Интересы и склонности.

6. Характер:

- Отношение к другим людям (доброжелательность, вежливость, чуткость, общительность и т. д.).
- Отношение к себе: самооценка (адекватность самооценки), уверенность в себе, уровень притязаний, скромность, самоуважение, требовательность к себе.

- Отношение к обществу (патриотизм, интернационализм, соблюдение законов, правдивость).
 - Отношение к труду (трудолюбие, ответственность, инициативность, исполнительность и др.).
 - Волевые черты характера (настойчивость, упорство, выдержка, решительность, мужество).
7. Способности: общие способности (уровень развития внимания, памяти, воображения, мышления, речи); специальные способности (способности решать профессиональные задачи); организаторские способности (склонность к организаторской деятельности, требовательность к людям, способность воздействовать на других словами, волей, эмоциями; способность находить индивидуальный подход к человеку и т. д.).
8. Особенности темперамента: тип темперамента; уравновешенность (эмоциональная устойчивость); подвижность нервных процессов: активность (пассивность); экстраверт (интроверт); ригидность; импульсивность.
9. Уровень общей культуры: культура поведения, культура речи и общения; эстетические качества.
10. Общие выводы: общее впечатление о человеке, соответствие занимаемой должности, рекомендации по выдвижению на вышестоящую должность.

Вопросы для самоконтроля и творческое задание

1. Какие требования предъявляются к современному специалисту?
2. Какими свойствами характеризуется личность современного менеджера?
3. Определите содержание качеств личности преобразующего лидера.
4. Чем отличается понятие *предприниматель* от понятия *менеджер*?
5. С помощью каких методов изучают и оценивают деятельность специалиста?
6. Используя нижеприведенные тесты определите методом самооценки степень выраженности качеств лидера.

Практикум

Тест «Оцените ваш потенциал менеджера»

Прочитайте приведенные фразы, *ответьте «да» или «нет»*.

1. Производственный опыт есть только часть требований для продвижения и успеха.
2. Основой вашего продвижения к следующей ступени является совместимость с вашим шефом. Вы должны понять его и затем изменить себя в соответствии с его ожиданиями.
3. Играющая «команда» и участие в корпоративной игре есть функциональная предпосылка карьерного прогресса, и вы должны следовать правилам игры.
4. Вы нуждаетесь в развитии навыков преодоления ежедневной фрустрации.
5. Вы должны постоянно готовиться к будущему и не позволять прошлому связывать вам руки.
6. Вы должны иметь хорошее чувство деловитости и устоявшееся желание делать добро.
7. Получение ключевых постов вашим шефом может открыть многие двери для вас.
8. Делая себя «совершенно необходимым», вы движетесь вверх, но продолжать так действовать, хотя вы уже стали «совершенно необходимым», значит отодвигать себя от цели.
9. Быть «одиноким волком» чуждо менеджменту и может разрушить вашу карьеру.

10. Расширение ваших знаний и управленческих навыков, вытекающих из ваших занятий, есть фундаментальное требование для успеха в управленческой карьере.
 11. Ваши представления в большей степени базируются на ваших лидерских и административных навыках и в меньшей степени на технических.
 12. Продолжение образования и саморазвития становится вашим жизненным путем.
 13. Ваша управленческая карьера контролируется не только вами, но и частично (если не в основном) организацией и людьми, с которыми вы работаете.
 14. Вы должны учиться испытывать гордость за свои достижения.
 15. Ваша задача как менеджера – не делать работу самому, а делать ее с помощью других.
 16. Вы будете уделять достаточно времени своей семье. Если вы хотите полноценной семейной жизни, вы должны быть удовлетворены худшей работой.
 17. Ваш внешний вид, одежда, манеры имеют большое значение для вашего имиджа и карьерных достижений.
 18. Поддержка организационной политики и воля к согласию есть важный критерий управленческого карьерного успеха. Интересы организации должны быть на первом месте.
 19. Вы предпочитаете быть индивидуалистом приватно и конформистом публично.
 20. Вы испытываете потребность быть спонсором, ментором.
- Просуммируйте число позитивных ответов и умножьте на пять. Полученный результат можно интерпретировать как процентное выражение уровня вашего управленческого потенциала относительно уровня, присущего преуспевающим менеджерам.

Тест «Капитан или рядовой»^[13]

Кто вы – капитан или рядовой? Попробуйте определить это с помощью теста.

1. Дружба для вас:

А – сотрудничество, Б – поддержка, В – альтруизм.

2. Настоящий художник (артист) должен, прежде всего, обладать:

А – талантом, Б – решимостью В – подготовкой.

3. На вечеринке вы чаще чувствуете себя:

А – «петушком», Б – «курицей», В – «цыпленком».

4. Представьте себя геометрической фигурой, что выбрали бы:

А – цилиндр, Б – сферу, В – куб.

5. Когда Вам нравится женщина (мужчина). Вы:

А – делаете первый шаг, Б – ждете, пока она (он) сделает первый шаг, В – делаете мелкие шажки.

6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью (не только сидя за рулем) и:

А – тормозите, Б – прибавляете скорость, В – теряетесь.

7. Если вам приходится говорить на публике, вы чувствуете, что:

А – вас слушают, Б – критикуют, В – вы смущаетесь.

8. В экспедицию лучше брать товарищей:

А – крепких, Б – умных, В – опытных.

9. Скажем правду. Золушка была:

А – несчастная девочка, Б – хитрюга-карьеристка, В – брюзга.

10. Как бы вы определили свою жизнь

А – партия в шахматы, Б – матч бокса, В – игра в покер.

Теперь подсчитайте баллы по таблице:

Вопрос	А	Б	В
1	3	2	1
2	3	2	1
3	3	2	1
4	1	3	2
5	3	2	1
6	3	2	1
7	3	2	1
8	3	2	1
9	1	3	2
10	2	1	3

Если вы в сумме набрали не больше *16 баллов*, то в обществе вы – простой рядовой. Вы слишком уважаете других и отождествляете себя со слабостями ближних, а поэтому не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь поглощать и переваривать чужие трудности. Может быть, за вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз ваши попытки руководить терпели неудачу. Если же откровенность требует признать, что вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, оставайтесь несколько в стороне от событий. В сущности, это не так уж и плохо – так спокойнее.

Если вы набрали *от 17 до 23 баллов*, то вы – младший офицер. Это довольно неловкое положение: между молотом и наковальней. Вы и на работе с трудом принимаете решение, так ведь? Вы – немножко руководитель, а немножко – войско. Вам трудно добиваться признания, ваши аргументы – слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

Если вы набрали больше *24 баллов*, вы – генерал. С детских лет вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом ваше влияние на других людей крепло и особенно проявлялось в трудные минуты. Если вы честолюбивы и не боитесь работы, этот дар может поднять вас очень высоко. Если же нет – довольствуйтесь тем, что вас считают прекрасным другом (или подругой), советчиком и вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках.

Тест «Умеете ли вы влиять на других людей?»

Основа основ делового человека – умение влиять на других людей. Имеется ли у вас такая способность, можете ли вы повести людей за собой или вам надо тщательно развивать эту способность? В поисках этого ответа вам поможет приводимый далее тест. Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?

2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Как быстро вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к себе?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные способности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться действительно выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей оставался неизменен?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли вы «дразнить» слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник (или кто-то весьма авторитетный) в чем-то не прав?

Оценка ответов

Подсчитайте набранное вами количество баллов, воспользовавшись для этого представленной таблицей.

Баллы	Номера вопросов												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Интерпретация результатов

35–65 баллов. Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, наставлять на путь истинный. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Вы считаете, что он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать людей в своей правоте. Однако вам следует быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

35 баллов и менее. Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вас удастся далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам, а ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать «через силу». При этом вы часто бываете слишком сдержаны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым.

Тест на определение коммуникативных и организаторских способностей

Ответьте на вопросы: «+» – *верно*, «-» – *неверно*.

1. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию вашего мнения?
3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненной кем-то из товарищей?
4. Всегда ли вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у вас стремление к установлению новых знакомств с различными людьми?
6. Нравится ли вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что вам проще и приятнее проводить время за какими-нибудь другими занятиями, чем с людьми?
8. Если возникли некоторые помехи в осуществлении ваших намерений, то легко ли вы отступаете от них?
9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?
10. Любите ли вы придумывать или организовывать со своими товарищами игры и развлечения?
11. Трудно ли вам входить в новые компании?
12. Часто ли вы откладываете на завтра те дела, которые нужно было сделать сегодня?
13. Легко ли вам удается устанавливать контакты с новыми людьми?
14. Стремитесь ли вы добиться, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?
15. Трудно ли вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний, обязательств, обязанностей?
17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли вас окружающие люди, и хочется ли вам побыть одному?
20. Правда ли, что вы плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?
21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удастся закончить начатое дело?
23. Испытываете ли вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли вы участвовать в коллективных развлечениях?
26. Часто ли вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающие интересы ваших товарищей?
27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых людей?
28. Верно ли, что вы редко стремитесь доказать свою правоту?
29. Считаете ли вы, что вам не представляет особого труда внести оживление в малознакомую компанию?

30. Принимаете ли вы участие в общественной работе?

31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?

32. Верно ли, что вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было принято сразу вашими товарищами?

33. Чувствуете ли вы себя непринужденно, попав в незнакомую компанию?

34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

35. Правда ли, что вы чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у вас много друзей?

38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания своих товарищей?

39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Результаты тестирования определяются с помощью дешифраторов и шкал оценок.

Дешифратор 1

Коммуникативные склонности

1	+	11	—	21	+	31	—
3	—	13	+	23	—	33	+
5	+	15	—	25	+	35	—
7	—	17	+	27	—	37	+
9	+	19	—	29	+	39	—

Дешифратор 2

Организаторские склонности

2	+	12	—	22	+	32	—
4	—	14	+	24	—	34	+
6	+	16	—	26	+	36	—
8	—	18	+	28	—	38	+
10	+	20	—	30	+	40	—

Шкала оценок коммуникативных склонностей

К	Оценка	Уровень проявления коммуникативных склонностей
0,1—0,45	1	Низкий
0,46—0,55	2	Ниже среднего
0,56—0,65	3	Средний
0,66—0,75	4	Высокий
0,76—1,0	5	Очень высокий

Шкала оценок организаторских склонностей

К	Оценка	Уровень проявления организаторских склонностей
0,2–0,55	1	Низкий
0,56–0,65	2	Ниже среднего
0,66–0,70	3	Средний
0,71–0,80	4	Высокий
0,81–1,0	5	Очень высокий

Глава 4. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МАЛОЙ ГРУППЫ

1. Малая группа как социально-психологический феномен

Объектом руководства в системе управления организацией являются работники, объединенные в различные группы (коллективы) в соответствии с функциональной структурой отдела, цеха, лаборатории и т. д. Для повышения эффективности управления деятельностью рабочих групп менеджеры должны хорошо разбираться в психологии отношений сотрудников в этих группах, в проблемах формирования и развития групп, в причинах возникновения конфликтных ситуаций и путях их устранения.

Определим понятие малой группы. **Малая группа – это общность людей, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на остальных и сам находится под их влиянием.** Известный психолог Г. М. Андреева дает такое определение этому понятию: «Под малой группой понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении, что является основой для возникновения эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов». Малая группа представляет собой небольшое объединение людей (от двух до тридцати человек), занятых каким-либо общим делом и находящихся в прямых взаимоотношениях друг с другом. Примерами малых групп являются: семья, класс школьников, студенческая группа, бригада рабочих, коллектив отдела, спортивная команда и т. д. Малой группе присущи общие признаки:

- совместная деятельность или непосредственное общение членов группы;
- осознание отдельными индивидами своей принадлежности к группе (чувство «мы»);
- наличие между индивидами определенных отношений;
- психологическая и поведенческая общность людей в группе (общность цели, интересов, норм, установок, нравов и т. д.).

В социальной психологии при классификации групп выделяют их виды:

1. Первичные и вторичные (вторичная группа состоит из нескольких первичных групп).
2. Формальные (официальные) и неформальные (неофициальные). Формальная группа (оформленная организационно) создается для выполнения конкретных видов деятельности; неформальная – возникает на основе общения, взаимных симпатий.
3. Референтные группы и группы членства. Референтной для индивида называют группу, которая является образцом, эталоном или критерием для оценки его личного поведения.

Малая группа, являясь структурной единицей трудового коллектива организации (предприятия), прежде всего выступает в качестве субъекта совместной деятельности. Значит, при ее анализе и характеристике следует раскрывать компоненты деятельности (цели, мотивы, предмет и др.), которые являются общими для всех работников, входящих в малую группу (первичный трудовой

коллектив). Общность содержания и структуры деятельности групп порождает и общность ее психологических характеристик. К последним, в частности, относятся: групповые потребности и интересы, групповые цели, групповые ценности, групповые нормы поведения и т. д.

Социально-психологическая характеристика малой группы включает также анализ происходящих в ней явлений и процессов.

Рассмотрим эти вопросы более подробно. Для характеристики места каждого человека в структуре внутригрупповых отношений психологи пользуются такими понятиями, как «позиция», «статус» и «роль».

Позиция – понятие, обозначающее официальное положение человека в той или иной подсистеме отношений. В трудовом коллективе, например, позиция работника определяется его должностью и связями данного работника с остальными членами коллектива.

В отличие от позиции **статус индивида** в группе – это реальная социально-психологическая характеристика его положения в системе внутригрупповых отношений, степень авторитарности для остальных членов группы. Когда о менеджере говорят: он имеет высокий статус в коллективе, то под этим подразумевается, что он пользуется признанием и авторитетом среди сотрудников и способен оказывать на них существенное психологическое влияние.

Следующее понятие, характеризующее положение индивида в группе, – это **роль**. В социальной психологии роль определяется как нормативно заданный образец поведения, ожидаемого от члена группы в соответствии с его статусом (роль отца в семье, роль лидера в группе, роль менеджера в коллективе и т. д.). Войдя в определенную роль в данной группе, человек постепенно привыкает к ней и действует согласно ожидаемым требованиям группы.

В малой группе происходят различные процессы взаимодействия и взаимовлияния индивидов, называемые **динамическими** (изменяющиеся, находящиеся в движении, в развитии). Важнейшие из них: **процесс образования и развития малой группы, феномен группового давления, групповая сплоченность, процессы лидерства и принятия группового решения.**

На производстве или в учреждении образование (создание) малой группы обусловливается общественным разделением труда и потребностями организации. Объединившись для совместной трудовой деятельности во главе с официальным руководителем, работники общаются между собой, вырабатывают общие цели, задачи, нормы и правила поведения, распределяют роли, находят общие интересы, т. е. между ними устанавливаются определенные отношения (взаимоуважение, симпатия или антипатия, стремление подражать, помочь или мешать). При целенаправленной организаторской и воспитательной работе руководителя группа, состоящая из совершенно разных людей, постепенно может развиваться до сплоченного коллектива, представляющего единый социально-психологический организм. На определенном этапе своего развития группа начинает обладать социально-психологической общностью, т. е. единством целей, социальных потребностей, интересов, ценностных ориентаций, мнений, норм поведения и т. д. Если в группу приходит новый индивид, он начинает испытывать психологическое воздействие группы в форме требований соблюдать групповые нормы поведения, т. е. испытывает **групповое давление**. Мету подчинения индивида групповому давлению называют **конформностью**. *Конформность или конформное поведение индивида – это принятие им групповых норм, ценностей, мнений, требований.* Противоположными

конформности качествами личности являются независимость, самостоятельность мышления и поведения, устойчивость к групповому поведению.

Одной из основных социально-психологических характеристик группы является ее **сплоченность**. Сплоченность группы характеризует степень интеграции ее состава относительно целей групповой деятельности и ценностей, связанных с этой деятельностью. На сплоченность группы влияют разные факторы:

- состав группы (число членов, половозрастной состав, уровень их квалификации, образования и т. д.);
- индивидуально-психологические особенности каждого индивида в группе;
- сходство отношений к групповым целям, социальных потребностей, взглядов, ценностей, установок, норм и т. д.;
- удовлетворенность групповой деятельностью и межличностными отношениями;
- стиль руководства и участие членов группы в выработке управленческих решений;
- структурные свойства группы (статусно-ролевые аспекты, характер взаимосвязей членов группы, особенности межличностных отношений).

-
Теория групповой сплоченности разработана известным нашим психологом А. В. Петровским. Согласно его теории, структура малой группы складывается из трех слоев («страт»). *Внешний* слой (уровень) групповой структуры отражает эмоциональные межличностные отношения индивидов в группе (симпатия или антипатия). *Второй* – характеризует ценностно-ориентационное единство членов группы. На этом уровне их отношения обусловлены совместной деятельностью и отражают степень совпадения для членов группы ориентации на основные ценности (общение, качество продукции, знак и престиж фирмы, успехи и т. д.). *Третий (внутренний)* слой составляет «ядро» групповой структуры. На этом уровне члены группы разделяют цели групповой деятельности, например цели организации становятся целями каждого работника.

Три слоя групповой структуры рассматриваются как три уровня развития групповой сплоченности: 1) установление эмоциональных контактов; 2) формирование единых ценностных ориентаций; 3) разделение общих целей групповой деятельности. Таким образом, главным фактором образования (формирования) сплоченной группы (в том числе и сплоченного коллектива) выступает совместная деятельность индивидов.

Формирование и развитие малой группы непосредственно связано с процессом лидерства и руководства. Лидер трактуется как такой член малой группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы для решения конкретной задачи. Б. Д. Парыгин выделяет следующие различия лидера и руководителя: 1) лидер выдвигается стихийно, а руководитель группы назначается или выбирается официально; 2) лидер осуществляет регуляцию межличностных отношений в группе, а руководитель устанавливает официальные (служебные) отношения; 3) руководитель, в отличие от лидера, обладает властными полномочиями и может использовать широкую систему санкций; 4) лидерство является процессом менее стабильным по сравнению с руководством, так как зависит только от взаимоотношений индивидов в группе; 5) деятельность лидера осуществляется в малой группе; сфера деятельности руководителя

значительно шире, он выступает представителем группы в других социальных организациях (в других подразделениях, в вышестоящей организации и т. д.).

2. Социально-психологическая характеристика трудового коллектива

Коллектив – это социальная группа людей, объединенная для реализации общественно значимых целей. В социальной психологии коллективом называют группу высокого уровня развития, где межличностные отношения опосредованы общественно ценным и личностно значимым содержанием совместной деятельности. Формирование коллектива связано с включением его членов в совместную социально-экономическую деятельность, особым образом организованную и управляемую.

В зависимости от вида деятельности членов коллектива различают коллективы трудовые, научные, студенческие, спортивные, воинские и др. Предметом их изучения являются:

- особенности организации труда – работа на частном предприятии, аренда средств производства, кооперирование (повышает не только самостоятельность работников, но и степень их сплоченности и взаимной ответственности);
- социально-демографические, социальные и психологические особенности членов коллектива. Высокая степень однородности коллектива по таким признакам, как пол, возраст, образование, уровень квалификации и наличие на этой основе общности интересов, потребностей, ценностных ориентаций является фактором, способствующим возникновению тесных связей между работниками;
- специфика взаимоотношений между руководителем и подчиненным; авторитет руководителя;
- число членов первичного коллектива – по мнению психологов, наиболее благоприятным для установления неформальных отношений является коллектив, состоящий из 7-15 человек. По данным В. М. Шепеля, количественный состав производственной бригады должен быть в пределах от 10–15 (нижний предел) до 25–30 человек (верхний предел). Количественный состав первичного коллектива ИТР желателен в пределах от 7-10 до 15–20 человек.

Кроме социальной и организационной структуры предметом социально-психологического анализа трудового коллектива является **социокультура организации**.

Социокультура – это *социально-психологический компонент организации, ее духовное и идеологическое содержание*. По своему содержанию социокультура представляет собой систему господствующих в организации ценностей, мнений и норм поведения. Слово «культура» здесь означает понимание того, как следует работать в плане достижения целей организации.

Социокультура больших организаций часто определяется понятием «корпоративный дух», означающий кодекс поведения всех сотрудников фирмы. В основе корпоративного духа лежит их преданность идеалам, целям, нормам поведения, ценностям, отношениям, принятым в данной организации. Корпоративный дух фирмы прежде всего проявляется в виде трехслойной структуры идентификации работника с рабочей (первичной) группой, с коллективом цеха, отдела, предприятия (вторичной группой) и, наконец, с фирмой (крупная компания, акционерное общество, банк и т. п.).

При оценке степени влияния социокультуры на деятельность организации учитываются три фактора: направленность, широта и сила. Первый фактор указывает на то, как социокультура влияет на достижение цели организации; второй – свидетельствует о широте распространений

идей социокультуры среди персонала; третий – характеризует степень принятия и использования персоналом идей и ценностей социокультуры. Таким образом, можно утверждать, что только та социокультура оказывает положительное влияние на организацию, которая поддерживает ее цели, имеет широкий охват работников и реализуется в отношениях сотрудников к труду, во взаимоотношениях друг с другом, в культуре труда, общения и отдыха, в культуре руководства и т. д.

Важнейшей социально-психологической характеристикой коллектива является сплоченность его членов, т. е. групповая сплоченность. Она включает важные аспекты жизнедеятельности коллектива: межличностные эмоциональные взаимоотношения людей, структуру взаимодействия между ними в процессе совместной деятельности, а также характер их ценностных ориентаций, установок и нормативных представлений (групповых норм поведения).

Во-первых, групповая сплоченность понимается как привлекательность группы для членов коллектива, показателями которой выступают либо уровень взаимной симпатии в их отношениях, либо степень полезности группы для них (чем больше число тех, кто удовлетворен своим пребыванием в группе, тем выше сила ее притяжения, а следовательно, и сплоченность).

Во-вторых, групповая сплоченность понимается как оптимальное сочетание индивидуальных действий в условиях совместной деятельности членов коллектива, согласованность их функционально-ролевого поведения при решении общей задачи.

В-третьих, групповая сплоченность рассматривается как степень совпадения представлений, ориентации, позиций, мнений членов группы по отношению к объектам (явлениям, событиям, ценностям и т. д.), наиболее значимым для групповой жизнедеятельности. Ценностно-ориентационное единство как интегральный показатель сплоченности членов коллектива является следствием активной совместной трудовой деятельности. Именно совместная (коллективная) трудовая деятельность служит основой общения между членами коллектива и становится источником интенсификации связей между ними.

Один из компонентов групповой сплоченности – **психологическая совместимость членов группы**. Особенность психологической совместимости состоит в том, что контакт между людьми опосредован их действиями, мнениями и оценками. Оптимальное сочетание их свойств обеспечивает эффективную трудовую деятельность, общение и взаимопонимание.

Повышение уровня сплоченности трудового коллектива является особой заботой менеджеров. Основные способы решения этой задачи: широкое применение коллективных форм организации совместной деятельности, создание системы материальной, информационной, организационной взаимосвязанности членов коллектива; обеспечение компетентного руководства коллективом и положительного личного примера руководителя; целенаправленная воспитательная работа, превращение коллектива в субъект управления и воспитания; систематическое улучшение условий, организации и оплаты труда; вовлечение членов коллектива в разнообразные формы управления производством и общественной работой; организация неформального общения работников, создание условий для досуга, творчества, физической культуры и спорта.

Ввиду того, что любой трудовой коллектив создается для совместной деятельности с целью производства товаров и оказания услуг, характеристика коллектива должна включать анализ его производственной деятельности. Например, сюда относятся такие сведения, как содержание, характер и условия труда, состояние трудовой и технологической дисциплины, текучести кадров, культура труда и быта работников, эффективность коллективной трудовой деятельности и др.

Результат и эффективность труда коллектива определяются прежде всего экономическими показателями (чистый доход, производительность труда, качество и себестоимость продукции, рентабельность и т. д.).

Социально значимой характеристикой трудового коллектива являются такие показатели, как уровень общего образования и квалификации работников, состояние их здоровья, удовлетворенность трудом и отношениями, степень удовлетворения материальных, духовных и социальных потребностей и интересов, степень реализации своих знаний, умений и способностей, состояние социально-психологического климата. Учитывая исключительно важное значение такой характеристики трудового коллектива (любой малой группы), как социально-психологический климат, рассмотрим этот вопрос более подробно.

3. Социально-психологический климат трудового коллектива

В литературе по социальной психологии и психологии управления понятие «социально-психологический климат», используется наряду с такими понятиями, как «морально-психологический климат», «психологическая атмосфера», «нравственный климат» и т. д. Все эти дефиниции характеризуют межличностные отношения членов малой группы (коллектива), их отношение к труду, настроение.

Социально-психологический климат (СПК) это преобладающий относительно устойчивый психологический настрой членов коллектива, проявляющийся во всех многообразных формах их жизнедеятельности. СПК проявляется в таких групповых эффектах, как настроение и мнение коллектива, характер межличностных отношений, самочувствие и оценка условий жизни и работы в коллективе.

Структура социально-психологического климата определяется системой сложившихся в коллективе отношений между его членами и может быть охарактеризована элементами, представляющими собой синтез общественных и межличностных отношений. Их единство предстает в виде взаимоотношений людей (сотрудничество, соревнования, сплоченность, совместимость, дружба и др.)

СПК является одним из наиболее подвижных и существенных компонентов в структуре социально-психологических условий, а также важнейшим фактором всей жизнедеятельности трудового коллектива. Его особая значимость определяется тем, что он характеризует непосредственно стороны жизнедеятельности человека. От него зависят не только настроение и самочувствие, производительность и качество труда и качество продукции. Исследованиями психологов установлено, что в зависимости от состояния СПК производительность труда возрастает на 15–20 % (при благоприятном СПК) или снижается на 20–25 % при его ухудшении. Здоровый СПК усиливает интерес к работе, повышает жизненный тонус, вызывает у работников удовлетворенность трудом, радость от общения с коллегами и от достигнутых результатов.

СПК является не только фактором роста производительности труда, мобилизации внутренних резервов трудового коллектива, но и средством воспитания положительного отношения к труду, укрепления трудовой дисциплины и повышения творческой активности работников. Благоприятный социально-психологический климат способствует раскрытию творческого потенциала каждого члена коллектива, воспитанию и развитию положительных черт личности: уважение к человеку, чувство товарищества, дисциплинированность, ответственность, требовательность к себе и другим, принципиальность.

Следовательно, формирование нормального климата в коллективе является одной из важнейших задач руководителя.

Основная цель формирования нормального СПК – создание социально-психологических условий жизнедеятельности трудового коллектива. Благоприятный социально-психологический климат характеризуется такими признаками, как сплоченность коллектива, активное участие коллектива в управлении производством и общественными делами, их сотрудничество и взаимопомощь, высокая продуктивность коллективной работы, высокий уровень развития межличностных контактов, взаимная доброжелательность, чуткость во взаимоотношениях, защищенность личности в коллективе.

Какие факторы влияют на состояние социально-психологического климата коллектива?

Принято различать *внешние* и *внутренние* факторы. К внешним факторам относятся воздействия со стороны макросреды, в которой функционирует данная организация: политическая обстановка в стране и в регионе, экономическая ситуация, деятельность вышестоящих организаций, государственных органов управления (административных, налоговых, внутренних дел и т.д.), городская инфраструктура (транспорт, торговля, энергетика и пр.). На отношение к труду влияет также форма собственности (государственная, коллективная, частная или смешанная), используемая на предприятиях, порядок распределения дивидендов, доходов от деятельности организаций и предприятий.

Следует отметить, что экономический кризис, поразивший все отрасли народного хозяйства России во второй половине 90-х годов прошлого столетия, крайне негативно повлиял на социально-психологический климат в организациях в масштабе всей страны. Инфляция, рост безработицы, низкий уровень оплаты труда, ее задержки, социальная несправедливость, рост преступности, злоупотребления властных структур, руководителей и чиновников на всех уровнях управления порождают у большинства людей апатию, озлобленность, нервозность и другие отрицательные чувства.

На состояние СПК коллектива влияют и внутренние факторы, т.е. воздействия со стороны микросреды. Сюда относятся: комплекс технических, технологических, санитарно-гигиенических и организационных элементов производства; содержание, организация и условия труда; размеры заработной платы; жилищно-бытовые условия; социальная и организационная структура коллектива; стиль руководства; уровень общего образования и культуры работников, их индивидуально-психологические особенности; работа общественных организаций и т.д.

Каковы пути регуляции и улучшения социально-психологического климата?

Наиболее эффективными методами и средствами улучшения состояния СПК, по нашему мнению, являются:

- систематическое улучшение организации условий труда путем решения комплекса технических, технологических, экономических, организационных и санитарно-гигиенических задач;
- предоставление работникам большей самостоятельности при выборе заданий, рабочего места, средств и режима труда;
- улучшение жилищно-бытовых условий работников, медицинского и бытового обслуживания;
- совершенствование системы материального и морального стимулирования;
- создание условий для профессионального, общеобразовательного и культурного развития работников, для их должностного продвижения;

• совершенствование методов и стиля руководства; принципиальность, требовательность, чуткость и внимательность к людям.

Для улучшения взаимоотношения людей рекомендуется также использовать специальные психолого-педагогические методы: социально-психологический тренинг, ролевые игры, собрания, дискуссии, аутогенную тренировку, создание комнаты психологической разгрузки, изменение обстановки и интерьера в производственных и бытовых помещениях, использование средств массовой информации и т. д.

Нормализации социально-психологического климата в коллективе способствуют организация совместного отдыха работников, спортивные состязания, клубы по интересам, развитие художественной самодеятельности, технического творчества и других форм самовыражения и общения людей.

Учитывая большое социально-экономическое значение СПК для жизнедеятельности трудового коллектива, можно утверждать, что создание благоприятного климата является важнейшей задачей не только руководителя, но и всего коллектива. Со стороны руководителя важно показать личный пример в установлении нормальных взаимоотношений с подчиненными, в уважении достоинства личности работника, его профессионального мастерства и личностных качеств, в соблюдении нравственных норм и требований законов. Большое значение в этом плане имеют справедливость в материальном и моральном стимулировании труда, участие руководителя в общественных делах коллектива, целенаправленная воспитательная работа среди сотрудников, неформальное общение с ними на работе и вне организации, проведение собраний, совещаний и дискуссий, участие в организации и проведении разных мероприятий, не связанных с производством (спортивных состязаний, праздников, игр, посещение театральных и концертных залов, коллективный выезд на природу и т. д.)

Что касается самих сотрудников, они также должны проявить заинтересованность и активность в этих мероприятиях, расширить межличностные контакты, налаживать отношения друг с другом, развивать в себе лучшие качества для общения, сотрудничества, взаимопонимания, взаимопомощи.

Таким образом, деятельность руководителя и трудового коллектива по формированию нормального социально-психологического климата сложна и многоаспектна. Она охватывает экономическую, управленческую, организационно-техническую, социально-психологическую, нравственную и другие сферы жизнедеятельности сотрудников.

4. Конфликты в коллективе и способы их разрешения

Исследование проблем в области менеджмента, проведенное в различных организациях США, показало, что 25 % времени, затраченного на управление, уходит на улаживание конфликтов.

Эта цифра увеличивается до 30 % для руководителей низшего звена. В условиях неразрешенного конфликта ухудшаются качества решений, увольняются работники организации, снижается производительность труда, теряется рабочее время, ухудшается здоровье конфликтующих.

Что же такое конфликт? Конфликт в коллективе представляет собой осознанное столкновение, противоборство людей из-за несовпадения их интересов, целей, взглядов, установок, стремлений и т. д. Как правило, конфликту предшествует определенный период скрытого нарастания напряженности, который называют конфликтной ситуацией.

В зависимости от характера влияния на развитие коллектива различают конструктивные и деструктивные конфликты.

Конструктивные конфликты связаны с разногласиями по принципиальным вопросам жизни коллектива, организации труда и управления производством. Они способствуют вскрытию и устранению имеющихся недостатков, служат источником развития коллектива.

Деструктивные конфликты выполняют отрицательную функцию. Они возникают из-за резкого расхождения взглядов, интересов и стремлений людей, являются результатом постановки эгоистических целей, нарушения социальных норм поведения со стороны отдельных работников, а иногда из-за психологической несовместимости совместно работающих людей, их тяжелого характера. Деструктивные конфликты ослабляют ценностно-ориентационное единство группы, ухудшают социально-психологический климат в коллективе, понижают эффективность его деятельности. Психологическими исследованиями установлено, что потери рабочего времени от конфликтов составляют около 15 % общего рабочего времени, а производительность труда по тем же причинам снижается на 20 % и более.

В основе любого конфликта могут лежать **организационные или межличностные причины**. К организационным относятся: игнорирование отдельными работниками требований организации (нарушения трудовой или технологической дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей и т. п.); низкое качество должностных инструкций, непродуманность их распределения, их плохое организационное обеспечение; неправильное нормирование и стимулирование труда.

Производственные конфликты возникают в коллективе в результате низкого уровня организации труда и управления. Причинами такого рода конфликтов могут быть: морально устаревшее оборудование, плохие условия труда, неинформированность персонала, административно-бюрократические методы руководства и др.

Межличностные конфликты возникают из-за антипатии, личной неприязни друг к другу на основе несовпадения ценностей, установок, норм поведения и т. п. Они могут возникать из-за непонимания друг друга и недостаточного общения; различия в планах, интересах и оценках; неверных суждений в отношении чьих-либо действий; отсутствия сочувствия нуждам и желаниям других людей; особенностей характера человека (мстительность, обидчивость, вспыльчивость и т. д.); недостойного поведения людей (нечестность, высокомерие, грубость). Кроме того, межличностный конфликт может быть следствием организационного или производственного конфликта, когда принципиальные разногласия на деловой основе переходят во взаимную личную неприязнь или вражду. Причинами межличностных конфликтов являются также недостаточность общей культуры, низкий уровень воспитания и профессионального общения, неумение вести дискуссию, корректно спорить и убеждать, нежелание руководителя признать за подчиненным право на собственную точку зрения, нежелание учесть интересы, стремления всех людей, участвующих в коллективной деятельности.

Всякий реальный конфликт развивается и протекает во времени, т. е. представляет собой процесс. **В динамике конфликта обычно выделяют четыре стадии.**

Первая – возникновение объективной конфликтной ситуации. Сущность ее в коллективе имеет множество разновидностей (организационные, производственные, межличностные).

Вторая – осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников, что всегда сопровождается эмоциональным напряжением.

Третья – переход к конфликтному поведению, которое представляет собой реальные действия сторон, направленные на блокирование достижения целей противостоящей стороны и реализацию собственных намерений.

Четвертая стадия в развитии конфликтов – это разрешение. Конфликты могут иметь различные исходы в зависимости от предметного содержания, наличия объективных возможностей для их разрешения, участников и условий протекания конфликта, а также деловых и личностных качеств лиц, в обязанности которых входит поиск путей разрешения конфликтов. Диапазон возможных исходов включает: полное прекращение конфронтации путем взаимного примирения сторон; компромисс путем частного удовлетворения притязаний обеих сторон; разрешение конфликта на деловой основе; наказание участников конфликта, проведение профилактической и воспитательной работы; расформирование подразделения и т. д.

Для своевременного и справедливого разрешения конфликта необходимо прежде всего разобраться в причинах возникновения конфликтной ситуации, уяснить мотивы и определить направленность конкретных действий участников конфликта.

Определенный интерес представляет конфликт типа «индивид – группа». Такой конфликт возможен в тех случаях, когда индивид обладает сравнительно высоким статусом. В этом отношении типичным является конфликт между руководителем и группой (коллективом), когда вновь назначенный руководитель приходит в подразделение (или в организацию) со сложившимся коллективом. В этом случае возникновение конфликта возможно по следующим причинам:

- коллектив достиг высокого уровня развития, а вновь назначенный руководитель данному уровню не соответствует;
- в коллективе есть авторитетный, уважаемый лидер, который, по общему мнению, должен быть формальным руководителем, а вопреки мнению коллектива руководителем назначают другого человека;
- стиль и методы управления нового руководителя резко отличаются от методов работы прежнего руководителя;
- коллектив находится на низком уровне развития или сплочение его произошло на отрицательной основе по отношению к целям и задачам организации.

С целью профилактики и разрешения конфликтных ситуаций руководителю рекомендуется проанализировать основные характеристики группы:

- содержание и условие деятельности, режим работы, взаимодействие с другими группами;
- социальную структуру (состав) группы;
- уровень социального развития группы, распределение функций, наличие лидера;
- состояние социально-психологического климата в группе;
- мотивацию труда, среднюю величину заработной платы, применение материальных и моральных стимулов;
- индивидуально-психологические особенности членов группы;
- деятельность общественных организаций в коллективе.

Чтобы получить объективную и всестороннюю картину происходящего, рекомендуется выслушать всех участников конфликта, проявляя при этом беспристрастность и сдержанность.

Важнейшим направлением деятельности руководителя трудового коллектива является профилактика и предотвращение конфликтных ситуаций. В этих целях при распределении заданий целесообразно учитывать индивидуально-психологические особенности исполнителей (способности, склонности, черты характера и др.), стремиться к справедливому, равномерному распределению заданий.

Взаимоотношения в коллективе во многом зависят от психологически грамотной организации контроля исполнения. Каждый сотрудник должен четко знать сроки и виды проведения контроля, а также требования к объему и качеству выполнения заданий. При оценке выполненной работы следует отдавать предпочтения поощрению – всякая хорошо и добросовестно выполненная работа должна быть отмечена.

Известный американский психолог Д. Г. Скотт[14] – консультант по маркетингу, управлению и конфликтологии – предлагает ряд способов разрешения конфликтов.

Он рекомендует контролировать эмоциональную сферу, в частности подавлять свое раздражение: спокойно выслушивать другого человека, охваченного гневом или страхом, проявлять самообладание, постараться успокоить собеседника. Если же этого достичь не удастся, то лучше на время уйти от разговора и вернуться к обсуждению проблемы через некоторое время.

Д. Г. Скотт подчеркивает, что каждый человек способен действовать решительно для преодоления конфликтов. Ключ состоит в том, чтобы взглянуть на конфликт, как на задачу, которая должна быть решена: в первую очередь определить причину конфликта, а затем применить соответствующую технику (методику) решения конфликтной ситуации.

Управление конфликтами – это целенаправленное воздействие по устранению (минимизация) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта. Разработаны различные методы управления конфликтами, в том числе:

- внутриличностные (методы воздействия на отдельную личность);
- структурные (методы по устранению организационных конфликтов);
- межличностные методы или стили поведения в конфликтах;
- переговоры или ответные агрессивные действия (эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны все возможности).

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно организовать собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое поведение. Этот способ помогает человеку удержать позицию, не превращая другого в своего врага, может быть полезен в любой обстановке, но не всегда эффективен, когда человек крайне рассержен, раздражен, недоволен. Следует сразу оговориться, что применение данного подхода требует практики и навыков, но это бывает оправданным в дальнейшем. Он построен так, чтобы позволить личности высказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить свои пожелания.

Структурные методы, т. е. методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования и т. д. К таким методам относятся: разъяснения требований к работе, координационные механизмы, использование систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов управления и предотвращения конфликтов. Каждый специалист должен четко представлять, какие результаты от него требуются, в чем состоят его обязанности, ответственность, пределы полномочий, этапы работы. Метод реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций (описаний должности), распределения прав и ответственности по уровням управления.

Координационные механизмы представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы между ними.

Система вознаграждений. Стимулирование может быть использовано как метод управления конфликтной ситуацией. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Межличностные методы. При создании конфликтной ситуации или в начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего поведения, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах.

Переговоры представляют широкий аспект общения, охватывающий многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон. Для того чтобы переговоры стали возможными, необходимо выполнение определенных условий:

- взаимозависимость сторон, участвующих в конфликте;
- отсутствие значительного различия в возможностях (стиле) субъектов конфликта;
- соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров;
- участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько стадий:

- подготовка к началу переговоров (до открытия переговоров);
- предварительный отбор позиции (первоначальные заявления участников об их позиции в данных переговорах);
- поиск взаимоприемлемого решения (психологическая борьба, установление реальной позиции оппонентов);
- завершение (выход из возникшего кризиса или переговорного тупика).

Перед началом любых переговоров крайне важно хорошо к ним подготовиться: провести диагностику состояния дел, определить сильные и слабые стороны участников конфликта, спрогнозировать расстановку сил, выяснить, кто будет вести переговоры и интересы какой из групп они представляют.

Вторая стадия переговоров – первоначальный отбор позиции (официальные заявления участников переговоров). Эта стадия позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: показать оппонентам, что их интересы вам известны и вы их учитываете; определить поле для маневра и попытаться оставить в нем как можно больше места для себя. Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. При помощи фактов и

принципиальной аргументации («задачи компании», «общий интерес») стороны пытаются укрепить свои позиции.

Третий этап переговоров состоит в поиске взаимоприемлемого решения, психологической борьбе. На этом этапе стороны определяют возможности друг друга, насколько реальны требования каждой из сторон и как их выполнение может отразиться на интересах другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии возможных альтернатив. Здесь же возможны различные манипуляции и психологическое давление на ведущего, захватить инициативу всеми возможными способами. Цель каждого из участников – добиться равновесия или небольшого доминирования.

Четвертый этап – завершение переговоров или выход из тупика. К этому этапу уже существует значительное количество различных вариантов и предложений, но соглашение по ним еще не достигнуто. Время начинает поджимать, увеличивается напряженность, требуется принятие какого-то решения. Всего лишь несколько уступок, сделанных обеими сторонами, могут спасти дело. Но здесь важно для конфликтующих сторон четко помнить, какие уступки не влияют на достижение их основной цели, а какие сводят на нет всю предыдущую работу.

Вопросы для самоконтроля и творческое задание

1. Какие динамические процессы происходят в малой группе?
2. Какова социально-психологическая характеристика трудового коллектива?
3. Какие факторы влияют на состояние социально-психологического климата в коллективе?
4. Каковы причины возникновения конфликтов в коллективе?
5. С помощью каких методов разрешаются конфликтные ситуации?
6. Дайте описание, анализ и решение конфликтной ситуации (из личного опыта).

Практикум

Краткие рекомендации по разрешению конфликтов

Можно выделить три основные модели поведения в конфликте и соответствующие типы субъектов.

Деструктивный тип характеризуется постоянной готовностью к развязыванию конфликта, не склонен к компромиссам и настроен на полное подавление противника. В быту – это эгоист, зачинщик ссор и скандалов; в учреждении – кляузник; в толпе – инициатор беспорядков и разрушительных действий; на межгосударственном уровне подобные субъекты конфликтного действия – милитаристские державы и различные экстремистские организации.

Субъекты *конформистского типа* пассивны, они скорее уступят, чем продолжат борьбу. Этот тип опасен, потому что объективно способствует, а точнее, провоцирует и содействует чужим агрессивным устремлениям. Но может сыграть и позитивную роль, если противоречия между субъектами носят пустячный характер, и тогда компромисс является лучшим способом предотвращения и разрешения конфликта. *Конструктивный тип* стремится погасить конфликт, найти решение, приемлемое для обеих сторон, ищет варианты удовлетворения обоюдных интересов. Для описания конфликтного взаимодействия на практике часто применяют двухмерную модель Томаса-Келменна (см. рис. 3). За основу здесь берется степень ориентации участников

ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера. Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях:



Рис. 3. Стратегия поведения менеджера при разрешении межличностных конфликтов

1. *Настойчивость (принуждение)*. Тот, кто придерживается этой стратегии, пытается заставить принять свою точку зрения во что бы то ни стало, его не интересуют мнения и интересы других. При этом он либо игнорирует ту «цену» в своих отношениях с партнером, которая будет заплачена в результате его действий, либо просто не задумывается над этим. Принято считать, что чем более долговременные отношения связывают участников взаимодействия (как, например, в семье или организации), тем более целесообразно заботиться не только о сиюминутном выигрыше, но и о сохранении взаимоотношений. Данный стиль связан с агрессивным поведением, для влияния на других людей здесь используется власть, основанная на принуждении, и традиционная власть. Этот стиль может быть эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей, руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организации, и порой он просто обязан быть настойчивым. Существенным недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчиненных и возможность повторения вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

2. *Уход (уклонение)*. Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.

3. *Приспособление (уступчивость)* предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую

ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда он при «тактическом проигрыше», но не гарантирован «стратегический выигрыш». Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

4. *Компромисс*. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок. Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но через какое-то

время могут появиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например неудовлетворенность «половинчатыми решениями». Кроме того, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

5. Сотрудничество (решение проблемы). Данный стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах – неизбежный результат того, что у разумных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При такой ситуации участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: «Не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, менеджер должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным.

Психологами разработаны некоторые общие рекомендации по управлению конфликтами:

1. Надо знать, как развивается конфликт. Обычно он проходит несколько этапов (см. рис. 4):



Рис. 4. Этапы развития конфликта

- 1) возникновение разногласий;
- 2) возрастание напряженности в отношениях;
- 3) осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников;
- 4) собственно конфликтное взаимодействие, использование различных межличностных стилей разрешения конфликтов, сопровождающееся возрастанием или понижением эмоциональной напряженности;
- 5) исход (разрешение) конфликта.

При рациональном поведении участников конфликт, проходя все эти этапы своего развития, может оставаться функциональным. Разрешением конфликта в полном смысле является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию и восстановление нормальных отношений между людьми.

2. Выясните скрытые и явные причины конфликта, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. Порой сами участники не могут или не решаются четко сформулировать главную причину конфликта.
3. Определите проблему в категориях целей, а не решений, проанализируйте не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы.
4. Делайте разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставьте себя на место оппонента (оппонентов). «Ваша проблема – не вина других», – утверждают известные американские специалисты по управлению конфликтами Р. Фишер и У. Юри. Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.
5. Справедливо и непредвзято отнеситесь к инициатору конфликта. Не забывайте, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство и неудобство.
6. Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.
7. Придерживайтесь правила «эмоциональной выдержки». Осознавайте и контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нереалистические.

Глава 5. МОТИВАЦИЯ ТРУДА СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятие мотивации труда

Успешность управленческой деятельности менеджера в решающей степени зависит от того, насколько он сумеет сформировать и развить у своих сотрудников желание и стремление работать с полной отдачей творческих сил, способностей и знаний.

Каким же образом решить проблему мотивации труда? Что означают понятия «мотивы» и «мотивация»?

Мотивы – то, что побуждает деятельность человека, ради чего она совершается. В современной психологии термин «мотивы» применяется для обозначения самых различных явлений и состояний, вызывающих активность человека. В роли мотивов могут выступать потребности и интересы, влечения и эмоции, мировоззрение и убеждения, целевые установки и ценностные ориентации.

Ядром мотивов психологи считают потребности человека. Обычно выделяют три группы потребностей – *материальные, духовные и социальные (общественные)*. В основу такой классификации положен принцип направленности личности на тот или иной объект. Материальные потребности лежат в основе жизнедеятельности человека; это – потребности в еде, одежде, жилище, предметах быта и т. д. К духовным потребностям относятся потребности познания, в приобщении к культуре и в эстетическом наслаждении. Социальные потребности проявляются в стремлении трудиться, приносить пользу обществу, общаться с людьми, занимать в трудовом коллективе определенный статус, пользоваться вниманием и уважением окружающих, реализовать свои способности в творческой деятельности.

Мотивация – это побуждение людей к активной деятельности. В теории менеджмента мотивация представлена как один из главных его элементов наряду с целеполаганием, планированием, организацией и контролем. Конечная цель мотивации трудовой активности работников – формирование инициативного и ответственного отношения их к труду, к своим обязанностям. В качестве средств мотивации выступают материальные и моральные стимулы, организационно-технические мероприятия, направленные на улучшение условий и организации труда, нормальный социально-психологический климат в коллективе, социально-культурные мероприятия, должностное передвижение работников и т. д.

2. Психологические теории мотивации труда

За рубежом при решении проблемы мотивации трудовой активности используются различные подходы. Известный ученый в области менеджмента Дуглас Мак Грегер выдвинул мотивационные теории «Х» и «Y». Теория «Х» основана на доктрине «экономического человека» и включает главные положения: 1) люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы; вследствие этого большую часть людей необходимо принуждать к труду; 2) у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили; 3) больше всего люди хотят защищенности; 4) чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Теория «Y» отражает суть доктрины «социального человека»: 1) контроль и угроза наказания не являются единственным средством побуждения людей к труду; человек сам будет стремиться к работе, в которой он заинтересован; 2) усилия, прилагаемые работником в трудовом процессе, пропорциональны ожидаемому вознаграждению; 3) средний работник при соответствующей подготовке не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней; 4) стремление к творческим элементам в труде свойственно широкому, а не узкому кругу людей; 5) в условиях современного производства интеллектуальные возможности человека используются лишь частично.

Кроме теорий «Х» и «Y», различают теорию «Z» (В. Оуэн), в которой отражается японский опыт менеджмента. В ней формулируются признаки максимально полного использования мотивационного потенциала работника:

- гарантия занятости и создание обстановки доверительности;
- создание атмосферы корпоративной общности, преданности фирме;
- необходимость постоянного внимания руководства к исполнителям, максимально частые контакты между ними;
- гласность внутрифирменной информации, общность целей и ценностей руководства и рядовых работников;
- создание атмосферы общей ответственности;
- представление возможно большей свободы выбора средств работы;
- доверие к сотрудникам;
- особое внимание к неформальному общению.

Другой мотивационной теорией, предложенной школой человеческих отношений в США, является теория Ф. Герцберга, которая опирается на систему потребностей «социального человека». Он выделяет две группы побудительных факторов – гигиенические и мотивационные. По его

мнению, гигиенические факторы удерживают работника от разочарования в труде, и, следовательно, препятствуют его психологическому расстройству. Отсюда их название «гигиенические». К ним относятся: стиль руководства; заработная плата; управленческая доктрина компании; условия труда; межличностные отношения; социальный статус работника; гарантия сохранения работы; стиль личной жизни. По концепции Герцберга, названные факторы создают общий положительный настрой работников на трудовую активность, но не выступают в роли активных мотивационных сил. Последнюю функцию исполняют мотивационные факторы: трудовые успехи работника; признание его заслуг; предоставление работнику самостоятельности; служебный рост; профессиональное совершенство; обогащение труда элементами творчества. Как видим, в данной концепции преобладают социальные мотивы поведения и трудовой активности работника.

К социальной мотивации труда относится также мотивация достижений. Сущностью данного вида мотивации является потребность человека добиваться совершенства в определенном виде деятельности. Начало исследований этому явлению положено в 30-х годах XX в. американским психологом Генри Мюрреем. Практическое применение осуществили в 50-х годах американцы Д. Макклелланд и Дж. Аткинсон. Они доказали, что индивиды с выраженной потребностью к достижениям избирают для себя такой стиль поведения, который позволяет им добиваться значительных успехов. Наблюдение за поведением лиц с выраженной мотивацией на достижения показывает, что они склонны к инновациям и выбору нестандартных вариантов при принятии решений. Такие люди представляют собой ценное достояние организации. К сожалению, как показывают данные исследований, слой таких людей не превышает 10 % от количества работников, занятых в производстве. Управление ими имеет ту особенность, что побудительным стимулом для них выступает не материальное вознаграждение, а сам процесс достижения цели.

В зарубежной психологии наиболее популярной теории мотивации является концепция А. Маслоу, в которой все потребности человека расположены в виде иерархической структуры, формируя пирамиду. Иерархия потребностей, по А. Маслоу, включает:

- физические потребности: удовлетворение голода, жажды, влечения;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем;
- социальные потребности: в любви, в принадлежности к малой группе;
- потребности в уважении (в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании);
- потребности самовыражения (в реализации своих потенциальных возможностей и развитии как личности). Динамика развития потребностей в этой пирамиде (см. рис. 5) подчиняется двум постулатам:

1) потребности человека, развиваясь, идут к вершине в строгой последовательности: человек не будет ощущать потребность в полном раскрытии своих возможностей, пока не пройдет все предыдущие стадии;

2) проявившаяся потребность не регрессирует: человек, добившийся признания и уважения не откатится к потребностям низшего уровня. Физиологические потребности в этом случае останутся в системе мотивов человека лишь для того, чтобы обеспечить ему человеческое существование.

Пирамида потребностей является универсальной. Она применима к любым сферам человеческой жизнедеятельности. Ступени пирамиды удачно вписываются в производственное поведение людей.



Рис. 5. Пирамида потребностей

Таким образом, по мнению А. Маслоу, наряду с материальным стимулированием труда целесообразно использовать и духовные (нематериальные) стимулы. Для этого менеджеры должны опираться на психологические знания, хорошо разбираться в мотивации каждого сотрудника с учетом его индивидуально-психологических особенностей.

Ниже приведен перечень действий, которые могут быть реализованы в организации для удовлетворения трех групп потребностей по классификации Маслоу (по П. М. Никифорову[15]):

Способы удовлетворения социальных потребностей:

- организация групповой (коллективной) работы, способствующей общению сотрудников;
- создание на рабочих местах духа единой команды;
- систематическое проведение совещаний с сотрудниками;
- создание условий для социальной активности сотрудников внутри организации и вне ее рамок.

Способы удовлетворения потребности в уважении:

- планирование и организация более содержательной работы для сотрудников;
- обеспечение для них положительной обратной связи по достигнутым результатам;
- высокая оценка и поощрение результатов, достигнутых сотрудниками;
- делегирование дополнительных прав и полномочий сотрудникам;
- продвижение сотрудников по служебной лестнице;
- обучение и повышение квалификации молодых сотрудников.

Способы удовлетворения потребностей в самовыражении:

- обеспечение возможности для личностного развития подчиненных, позволяющего полностью реализовать свой потенциал;
- возможность выполнения подчиненными более сложной работы, требующей от них полной отдачи;

– развитие и поощрение творческих способностей подчиненных.

Выдающийся американский специалист в области менеджмента Питер Ф. Друкер утверждает, что в основе мотивации труда работника лежит его ответственность. Он предлагает четыре способа, которыми можно достичь ответственности работника: правильное назначение, высокие стандарты производительности, обеспечение работника необходимой информацией для самоконтроля и возможность участвовать в управлении. По мнению П. Друкера, необходимой предпосылкой для высокой мотивации труда являются высокие требования к работникам. Стремления соответствовать этим требованиям, гордость за выполненную работу, за свое мастерство вдохновляет их на достижение лучших показателей. Кроме того, работник должен иметь возможность контролировать и оценивать собственную работу, знать, как он работает, как его действия влияют на работу предприятия в целом, какой вклад он вносит в работу предприятия, что предприятие дает обществу и т. д. Обеспечение работника такой информацией способствует повышению его ответственности и трудовой активности.

Одним из эффективных способов стимулирования трудовой активности сотрудников организации является **метод их соучастия в управлении (партисипативный метод)**. Он основан на идее более полного привлечения исполнителей к самому процессу организации и управления (А. В. Карпов). При этом исполнитель перестает быть пассивным объектом управленческих воздействий и становится активным участником – субъектом управления. В результате раскрываются активность (в том числе творческая) и инициативность, повышаются мотивация и ответственность.

Использование этого метода предполагает соблюдение следующих условий:

- предоставление работнику права голоса при решении тех или иных проблем;
- организация консультаций;
- действенное делегирование полномочий;
- наличие механизма для улучшения сотрудничества и управления.

При использовании партисипативного метода возрастает профессиональная зрелость работников, развиваются их способности и готовность к труду, улучшаются коммуникации и социально-психологический климат в организации, что в свою очередь само по себе является важным источником роста производительности труда.

Известный английский консультант в области менеджмента Д. Робинсон выделил ключевые факторы, **положительно** влияющие на желание человека работать: признание его успехов; перспективы продвижения по службе; удовлетворение от работы в хорошем коллективе; материальные стимулы; четкая постановка задач; правильная оценка вклада каждого человека в общее дело; благоприятный социально-психологический климат в коллективе; внимание к нуждам людей. К **отрицательным** факторам мотивации труда, по мнению Д. Робинсона, относятся: неинтересная работа; нечеткое определение цели организации; некомпетентное руководство; нежелание руководства признавать заслуги подчиненных; плохие условия труда; конфликтные ситуации в коллективе.

3. Мотивация труда на японских предприятиях

В Японии рассмотренные концепции претерпели определенную трансформацию. Мотивационная система японского менеджмента, в котором воплощается национальный характер, сложилась на базе традиционных социальных норм. Например, японцев

отличает поведенческая гибкость (изменение поведения в зависимости от ситуации), конформизм, неформальные отношения между работниками, включая и руководителей, преклонение перед старшим по возрасту и социальному положению, преклонение перед трудом, общинное (групповое) мышление, чувство привязанности к семье, к работе и предприятию, дисциплинированность и т. д.

На японских предприятиях утвердилась система оплаты работников по старшинству или выслуге лет: всем вновь нанятым назначается одинаковая заработная плата, которая дополняется ежегодными прибавками за опытность. Такой вид вознаграждения соответствует устремленности японцев поддерживать свой социальный статус на базе групповых отношений. Первостепенное значение для японцев имеют социальные потребности. Поэтому материальное вознаграждение за труд воспринимается японскими работниками через призму социальных потребностей.

Среди средств мотивации трудовой активности работников в Японии особое место занимает система «пожизненного найма», действующая на крупных предприятиях страны. Ее суть в том, что молодой специалист после окончания учебного заведения (школы, колледжа, университета) нанимается какой-либо фирмой и трудится на этом предприятии до выхода на пенсию (в 55–60 лет). Фирма гарантирует специалисту постоянную работу, высокую оплату труда, удовлетворение его социальных потребностей. В условиях безработицы и конкуренции «пожизненный найм» воспринимается работником как личное благо. Японский работник, нанятый фирмой «пожизненно», испытывает чувство глубокого удовлетворения, поскольку отбор в постоянные кадры очень сложен и строг, и рассматривает факт найма как признание его достоинств, подготовленности и способностей.

Система «пожизненного найма» тесно переплетается с системой оплаты по старшинству, которая также выступает в качестве мотивационного средства. Ее сущность заключается в том, что размер заработной платы ставится в прямую зависимость от продолжительности непрерывного стажа: за каждый очередной год полагается автоматическая прибавка к зарплате. Оплата по стажу теснейшим образом связана с системой должностного продвижения по старшинству или, как еще именуют, «системой сеньоризма». Суть системы состоит в том, что при выборе кандидата на выдвижение определяющими критериями являются возраст и стаж работника. Кроме того, учитываются уровень образования и способности.

На японских предприятиях превалирует групповая психология, т. е. психология ориентации на группу, предпочтение интересов группы личным интересам. Работники японских предприятий трудятся под девизом «Успехи твоей группы – это твои успехи!». К групповым нормам поведения японцы приучаются с детского сада, со школьной скамьи. Эти нормы сохраняют свою побудительную силу на всем жизненном пути японцев.

Японская фирма складывается из множества малых рабочих групп по четыре – шесть человек и более. Оптимальной считается группа в 10–12 человек. В такой группе обеспечивается контактность участников и их взаимодействия при выполнении операции. В каждой группе складывается статусно-ролевая структура поведения, предполагающая подчинение младших старшему, выражения ему чувства благодарности, почтительности. Старший по положению наделяется властью, но к младшему относится с уважением, оказывает ему необходимую помощь, побуждает его к реализации своих позитивных качеств. Всем рабочим группам присущи высокий уровень трудовой дисциплины, социально-психологическая общность, сотрудничество и взаимопомощь. (Между рабочими группами наблюдается соперничество.)

Каждая группа принимает цели и задачи своей организации (фирмы), нацеливается на деятельность, способствующую ее возвышению и консолидации. Работа в организации воспринимается не как работа «на кого-то», а как работа «на всех», в том числе и на себя. В связи с этим японец считает себя не каким-то работником, а неотъемлемой составной частью фирмы. Этот феномен получил название «корпоративный дух» (дух преданности фирме, чувство принадлежности к ней).

Преданность идеалам фирмы в японской действительности проявляется как преданность своей секции, отделу, фирме в целом. В связи с этим японские бизнесмены считают исключительно важной идею направленного воспитания преданности фирме. С этой целью используются самые разнообразные методы и приемы: приобщение работников к делам фирмы, введение фирменной формы одежды, девиза, пение гимна фирмы; проведение рабочих собраний и конференций, совершение различных ритуалов; воспитательная работа ветеранов, наставничество; регулярная зарядка всем коллективом; построение работников перед началом смены и напутствие руководства; поддержание доверительных отношений с персоналом; предоставление ему большей самостоятельности.

С первого дня пребывания в фирме новые работники попадают в зону воздействия организационных, психолого-педагогических факторов, создающих иллюзию о том, что они являются подлинными хозяевами производства. К таким факторам относятся:

- адаптация и обучение новых рабочих и служащих по специальной программе;
- иерархические перестроения, постепенное передвижение работников от низкого статуса к высокому;
- регулярная ротация персонала;
- переучивание через каждые 3–5 лет на новые, родственные специальности; каждый рабочий приобретает 5–6 специальностей, становясь профессионалом широкого профиля;
- межличностные коммуникации; создание условий для общения работников;
- этнопсихологический колорит фирмы.

Большинство японских компаний практикуют для своих работников развлекательные мероприятия, групповые выезды на природу, совместные прогулки, вечера отдыха, способствуют организации семейных торжеств. За счет фирмы часто проводятся различные спортивные соревнования, посещения театров, массовые встречи и т. д. Эти социально-культурные мероприятия, как правило, окрашиваются в национальный колорит.

Каждая фирма считает своей первейшей обязанностью нести определенные расходы на создание у работников положительного настроения. Считается, что без этого корпоративный дух фирмы не реален. Благодаря господству корпоративного духа японцы смогли создать в фирмах систему «кружков качества», которые вовлекают рабочих в деятельность за повышение качества продукции, за ее бездефектность, за снижение производственного травматизма и т. д. «Кружок качества» – это небольшая группа рабочих, которые изучают различные методы и приемы контроля качества. Такие группы состоят из рабочих, занятых на одном участке, их возглавляет мастер. Когда один из членов группы обращает внимание мастера на какую-либо проблему, тот предпринимает следующие шаги: уточняет и исследует проблему; совместно с рабочими выдвигает идеи; обобщает идеи и предоставляет возможность рабочим выбрать лучший вариант решения проблемы.

Все предложения собираются в специальном отделе предприятия и рассматриваются ежемесячно по четко разработанной схеме: принятые предложения быстро внедряются в производство, авторы рацпредложений получают денежную премию и ценные подарки.

Конечной целью деятельности «кружков качества» является развитие у рабочего чувства хозяина, предоставление каждому возможности быть выслушанным и признанным, оказание содействия рабочему в овладении техническими знаниями и расширении их диапазона, создание механизма решения производственных задач. Таким образом, на японских предприятиях создана и действует эффективная система мотивации трудовой активности работников, которая является одним из главных средств повышения производительности труда и улучшения качества продукции.

Анализируя теорию и практику менеджмента у нас и за рубежом, можно сделать вывод о том, что мотивация трудовой активности работников как одна из важнейших функций менеджмента затрагивает многие стороны жизнедеятельности трудовых коллективов и их руководителей. Для того чтобы добиваться успеха в работе со своими подчиненными, руководитель должен в достаточной степени владеть знаниями о процессе мотивации, уметь стимулировать трудовую активность работников и направить ее на выполнение поставленных перед ним задач. Успешная мотивация членов организации имеет ключевое значение для руководителей. Они могут использовать разные способы стимулирования своих подчиненных.

Вопросы для самоконтроля и творческое задание

1. Что означают понятия «мотивы» и «мотивация»?
2. Чем отличаются теории «Х» и «Y» Д. Мак Грегера?
3. В чем заключается сущность теории мотивации Ф. Герцберга?
4. Какова иерархическая структура потребностей в теории мотивации А. Маслоу?
5. Каковы особенности мотивации труда на японских предприятиях?
6. Раскройте содержание мотивов вашей деятельности (учебной, трудовой и т. д.).

Практикум

Тест «Мотивация достижений»

Ниже даются специально подобранные утверждения. *Ставьте «да», если утверждение совпадает с вашим мнением; «нет», если оно не совпадает.*

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его нужно сделать быстрее.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу как следует выполнить задание.
3. Когда я работаю, выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом себя сурово осуждаю за это.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.

11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был бы немедленно сделать.
21. Нужно полагаться только на самого себя..
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле начальника.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает больше результата, чем работы других.
38. Многое, за что я берусь, не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, я принимаю все меры, чтобы доказать свою правоту.

Ключ:

По одному баллу за каждое «да» по вопросам 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41.

По одному баллу за каждое «нет» по вопросам 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются.

Подсчитать сумму набранных баллов.

Оценка:

1-10 баллов – мотивация низкая;

11–16 баллов – средний уровень мотивации;

17–20 баллов – умеренно высокая мотивация;

свыше 21 балла – чрезмерно высокая мотивация.

Глава 6. КОММУНИКАТИВНАЯ ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА

1. Значение коммуникативных процессов в жизнедеятельности личности и организации

Коммуникация или общение представляет собой дву– или многосторонний процесс передачи и приема информационного, эмоционального и интеллектуального содержания. В настоящее время в жизни общества, трудовых коллективов и каждого человека коммуникация приобрела огромное значение, мы живем в информационном обществе. По различным каналам коммуникации (телевидение, радио, компьютеры, газеты, журналы и т. д.) и при непосредственном общении с людьми к нам поступает громадный поток разнообразной информации. Возникает задача ее селекции, а также сбора, обработки и использования. С помощью различных средств коммуникации менеджеры получают необходимую внешнюю информацию об изменениях в политике и экономике, о стоимости и передвижении товаров и ценных бумаг, о рекламе товаров услуг и т. д. Путем использования различных форм делового общения (деловой разговор, беседа, дискуссия, прения, совещание, переговоры и т. д.) специалисты и менеджеры совместно решают производственные, управленческие, социальные и другие задачи.

Полноценное и содержательное общение, руководство трудовым коллективом немыслимы без течения информационных процессов, обмена информацией между руководителем и подчиненным, между членами коллектива. Сбор и переработка информации является составной частью управленческой деятельности. В новых условиях рыночного хозяйствования руководители ожидают от работников высокого уровня ответственности, трудовой активности, группового мышления.

В свою очередь, сотрудники хотят участия в обсуждении производственных и социальных проблем, в принятии и выполнении соответствующих решений, в своевременном получении необходимой информации. Им предоставляется право высказать свою точку зрения, давать предложения по устранению имеющихся недостатков, улучшению организации рабочего места и т. д. Для организации коллективной работы, коллективного мышления, для эффективного сотрудничества с людьми их необходимо соответствующим образом информировать.

К этому следуют добавить и требование свободного распределения информации в организации. Практика показывает, что фактически все подразделения любого предприятия испытывают недостаток в информации. Многие работники, как правило, плохо представляют общую ситуацию в фирме, даже не знают, чем занимается соседний отдел. *Как для руководителей, так и для сотрудников беспрепятственное движение информации имеет исключительное значение по следующим причинам:*

- самооценка работника в значительной степени зависит от уровня его информированности;

- мыслительная деятельность сотрудников, направленная на решение поставленной задачи, может получить действенный толчок лишь в том случае, если они проинформированы о рамках и взаимосвязях, в которых действуют;
- с получением информации у сотрудников возрастает готовность к труду, так как каждый чувствует в этом акте проявление к нему уважения лично;
- уверенность в себе и производительность труда работника зависят от того, насколько он информирован о процессах его социального обеспечения;
- информация лучше всего воспринимается и создается подчиненным в тот момент, когда ее ждут (слухи и домыслы всегда вводят в заблуждение).

Коммуникационные процессы, общение занимают значительное место в организаторской деятельности менеджеров всех рангов. По существу, решение ни одной технической, управленческой или социальной задачи не обходится без общения специалистов друг с другом. В жизни и деятельности большинства людей процессы общения занимают до 70 % времени, а у менеджеров (руководителей) – в среднем до 80 %. Любое управленческое воздействие от руководителя к подчиненным передается посредством общения. Путем общения с членами трудового коллектива менеджер определяет цели и задачи предстоящей работы, намечает план и сроки его выполнения, распределяет задания между исполнителями, организует их выполнение, координирует работу отдельных исполнителей или групп, осуществляет контроль и оценку выполненной работы. Такие функции руководителя, как обучение и воспитание подчиненных, участие в общественной работе также выполняются через общение. Следовательно, специалисты и менеджеры должны знать социально-психологическую сущность общения, его функции, формы и правила делового общения, его воспитательные возможности и следовать им на практике в коллективной деятельности, где общение выступает средством установления деловых и межличностных отношений.

Способность к общению повсеместно признается важнейшим качеством современного специалиста. Общение выступает как специфическая форма взаимодействия человека с другими людьми. В общении осуществляется рациональное, эмоциональное и волевое взаимовлияние людей, выявляется и формируется общность настроений, мыслей, взглядов, достигается взаимопонимание, осуществляется передача и усвоение манер, привычек, стиля поведения. Социальный смысл общения состоит в том, что оно обеспечивает организацию людей для совместной деятельности, их взаимосвязи и взаимоотношения. В общении, неразрывно связанном с деятельностью, индивид овладевает опытом, «присваивает» те духовные богатства, которые созданы другими людьми.

Основные функции общения могут быть разделены на четыре класса.

Первый класс. Заключается в обслуживании различных видов предметной групповой деятельности. В процессе совместной деятельности члены трудового коллектива обсуждают различные производственные вопросы, уточняют цели и задачи, принимают решения, взаимодействуют. В этом процессе осуществляется также взаимная стимуляция и взаимная коррекция поведения.

Второй класс образует комплекс *психологических функций* – развитие отдельных психических процессов и форм психической деятельности личности. Общение имеет большое значение в формировании и развитии сознания. Психологи подчеркивают единство языка, сознания и

общения. Сознание, как и язык, возникает из необходимости общения. Без общения не может происходить полноценное развитие личности. Общение – необходимое условие развития памяти, мышления, эмоциональной и волевой сферы личности, формирования черт характера и способностей.

В *третий класс* входят такие *социально-психологические функции* общения, как коммуникативная (установление контакта между людьми, обмена информацией), функция самоутверждения и самоактуализации личности (выделение своего «Я», привлечь к себе внимание, выразить себя, убедить в чем-либо окружающих и т. д.), функции развития взаимоотношений между людьми, группообразования и развития групповых процессов (мнений, интересов, норм поведения и т. д.). К этому же классу относятся функции общения, связанные с развитием личности в обществе, ее социализации, становлением в качестве члена общества.

К четвертому классу относится общение друзей, родственников, эмоциональное общение с мыслителями, писателями, деятелями культуры (путем чтения, прослушивания или просмотра их произведений). Такое общение можно назвать *духовным*. Оно способствует формированию и развитию *духовного мира личности*.

А теперь рассмотрим, какие виды коммуникаций существуют как *вне*, так и *внутри* организации, и какова их роль в управлении.

Коммуникации между организацией и ее внешней средой.

Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. Ведь это потребители, конкуренты, государственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к целям организации. Необходимо также учитывать взаимозависимость факторов внешней среды, ее сложность, подвижность, а также неопределенность в связи с неуверенностью в той или иной информации, доступной организации (или лицу) по поводу конкретного факта. Кроме того, различные обсуждения, собрания, деловые совещания, телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты, циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

Межуровневые коммуникации в организациях. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Этот процесс может происходить по нисходящей, с высших уровней на низшие, а также по восходящей, снизу вверх.

При нисходящей коммуникации подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п. Когда речь идет о восходящих коммуникациях, то возникающие на низшем уровне организации проблемы, новые идеи и т. п. должны подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни системы управления. На любом уровне системы управления при восходящей коммуникации может быть принято решение об отклонении той или иной идеи.

При административно-командной системе управления информационный поток идет «сверху вниз», т. е. от вершины руководства до исполнителей. Такая односторонняя связь необходима, но малоэффективна, так как не реализуется один из принципов управления – принцип обратной связи. Информационный поток «снизу вверх» и обратная связь позволяют руководству систематически получать информацию о результатах деятельности коллектива, об имеющихся отклонениях от намеченной цели и своевременно изменять управляющие воздействия. При таком подходе к управлению работники рассматриваются не в качестве исполнителей приказов,

распоряжений, а как сотрудники, партнеры, которым для выполнения своих задач необходимо иметь обширную информацию. Информированность сотрудников – это не только производственная необходимость, но и пример уважения к личности человека.

Неудовлетворительное состояние внутриорганизационных коммуникаций приводит к снижению трудовой мотивации и дисциплины, порождает слухи, усиливает состояние тревоги и текучесть кадров, ухудшает состояние социально-психологического климата в коллективе.

Коммуникации между различными подразделениями организации. Организация состоит из множества подразделений. Поэтому в дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Обмен информацией между подразделениями необходим для координации задач и действий. Поскольку организация – это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении. Обмен информацией по горизонтали создает дополнительную выгоду – формирование равноправных отношений.

Коммуникации руководитель – подчиненный. Здесь мы наблюдаем обмен информацией, как по нисходящей, так и по восходящей. Это основной вид коммуникации руководителя: около $\frac{2}{3}$ его деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

Вот только некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителями и подчиненными – уточнение задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечение вовлеченности в решение задач подразделения; обсуждение проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграждения; совершенствование и развитие способностей подчиненных; сбор информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещение подчиненного о планируемых изменениях; а также получение сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Коммуникации между руководителем и подчиненным коллективом. В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и коллективом в целом. Такая коммуникативная деятельность позволяет руководителю повысить эффективность действий коллектива или отдельной рабочей группы. И чем лучше руководитель владеет искусством эффективного управления группой или коллективом, тем больше вероятность, что вместе они смогут повысить производительность труда подразделения и организации.

Неформальные коммуникации. Как известно, любая организация состоит из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Слухи витают «езде, где люди собираются группами». Поскольку по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального общения, руководители часто пользуются первым для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами».

Приведем некоторые разновидности информации, передаваемой по каналам распространения слухов в организации: предстоящие сокращения производственных рабочих; новые меры по наказанию за опоздания; изменения в структуре организации; грядущие перемещения и повышения; подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании.

Таким образом, коммуникационные процессы имеют исключительно важное значение в организации, в жизнедеятельности руководителей и служащих. Вследствие особой важности коммуникативной функции крайне необходимо, чтобы каждый менеджер, каждый специалист был

бы знаком с формами и способами коммуникации, с тем, как осуществляются межличностное формальное (служебное) и неформальное общения.

2. Сущность и основные характеристики общения

Общение принадлежит к базовым категориям психологической науки. Известный психолог Б. Г. Ананьев подчеркивал, что человек является субъектом труда, познания и общения. Он считал *общение* важнейшим условием и фактором психического развития на протяжении всего жизненного пути человека.

Общение является предметом изучения многих наук, в том числе философии, психологии, педагогики, лингвистики и др. Проблеме общения посвящены многочисленные исследования, среди которых наиболее значительными являются труды Б. Г. Ананьева, Г. М. Андреевой, А. А. Бодалева, Б. Ф. Ломова. Для менеджеров, специалистов можно рекомендовать практические пособия по вопросам делового общения таких авторов, как В. И. Курбатов, В. И. Андреев, А. А. Романов, Г. В. Бороздина, Е. В. Руденский и др. Из зарубежных источников интересными и практически значимыми являются труды Д. Карнеги, Дж. Ниренберга, Р. Фишера и У. Юри. *Что же такое общение?*

В социальной психологии данное понятие определяется так: «Общение – межличностный или групповой процесс, в основе которого лежит обмен между людьми определенными результатами их психической деятельности – усвоенной информацией, мыслями, суждениями, оценками, чувствами, установками»[16]. Есть и другие определения рассматриваемого понятия:

- *Общение* – это форма деятельности двух или более человек, проявляющейся в обмене информацией, в взаимовлиянии, взаимопонимании и взаимопереживании (Е. В. Руденский).
- *Общение* – сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека (Г. В. Бороздина).

К основным характеристикам общения относятся: структура, содержание, форма, манера и стиль общения.

В **структуре** любой деятельности обычно выделяют три элемента: субъект (кто действует), средства труда (с помощью чего действует) и объект (на что направлена деятельность). Если рассматривать общение как специфический вид деятельности, то в нем также можно выделить эти элементы. Особенностью общения как деятельности является то, что в нем объектом воздействия выступает человек или группа людей, т. е. общение характеризуется отношениями субъект – субъект (субъекты). Общение рассматривается не как одностороннее воздействие одного человека на другого, а как взаимодействие двух или более индивидов. В качестве средств общения выступают звуковая или письменная речь, мимика, жесты, поза, интонация голоса и т. д. Кроме того, в качестве вспомогательных средств могут быть использованы технические средства: телефон, радио, телевидение, компьютер, видеомаягнитофон и др.

При анализе структуры общения в социальной психологии выделяют три взаимосвязанные стороны: коммуникативную, интерактивную и перцептивную.

Коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между людьми. В отличие от процессов передачи, приема и обработки информации в технических системах общение как коммуникативный процесс обладает рядом особенностей. Важнейшие из них:

• люди обмениваются не только информацией, но и чувствами, настроениями, интересами, взглядами, идеями, установками (внутренней готовностью к деятельности), ценностными ориентациями и т. п.;

• в условиях человеческого общения информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается;

• в общении реализуются отношения двух или более человек, каждый из которых является активным субъектом; взаимное информирование их предполагает налаживание совместной деятельности, нахождение общих взглядов, установление межличностных отношений, выражение взаимных симпатий (или антипатий), обмен чувствами и т. д.;

• коммуникативное влияние как результат обмена информацией возможно лишь тогда, когда участники обладают единой или сходной системой кодификации и декодификации («все должны говорить на одном языке»). Всякий обмен информацией между людьми возможен при условии, если они обладают единой системой значений слов, понятий, знаков, т. е. единым тезаурусом.

В общении в качестве знаковой системы используются человеческая речь, жесты, мимика и пантомимика. Кроме того, в речевом общении средствами выражения смысла слов и чувств, состояния человека выступают: громкость и темп речи, качество голоса, его диапазон, тональность, пауза, покашливание, смех, поза и т. д. Определенную смысловую нагрузку несут пространство и время организации коммуникативного процесса. Например, общение людей дома (члены семьи) или на работе (сослуживцы), в транспорте (пассажиры), магазинах (продавцы и покупатели), в больничной палате (больные, больной и врач), в театре (актеры и зрители), в учебных заведениях (преподаватели и учащиеся) имеют свои специфические особенности.

Таким образом, общение как коммуникативный процесс имеет целый ряд принципиальных отличий от информационных процессов, протекающих в технических системах.

Интерактивная сторона общения заключается в организации совместной деятельности людей, в их взаимодействии. Для организации совместной групповой деятельности ее участники сообща определяют цель и задачи, составляют план, последовательность выполнения работ, распределяют между собой задания, выявляют требования к качеству продукции, готовят рабочие места, вырабатывают нормы совместных действий, устанавливают связи с другими участниками, службами; при необходимости проводится инструктаж по технике безопасности. К различным видам взаимодействия людей в процессе их совместной деятельности относятся также кооперация, конкуренция, соревнование, обучение и воспитание.

В совместной деятельности людей, в различных видах их взаимодействия большое значение имеют такие социально-психологические характеристики коллектива, как психологическая общность, сплоченность, социально-психологический климат, групповые нормы, санкции, общественное мнение и др.

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания. Восприятие человека человеком предполагает понимание, принятие и разделение целей, мотивов, установок, чувств, поведения, психологического состояния друг друга, установление особого рода отношений – привязанности, дружбы, любви. В ходе познания другого человека одновременно осуществляется несколько процессов: и эмоциональная оценка этого другого, и попытка понять смысл его поступков, и построение стратегии своего поведения. При этом каждый из партнеров сопоставляет себя с

другим, принимает в расчет мотивы, установки другого и то, как этот другой воспринимает его самого. Эти процессы восприятия человека человеком основаны на идентификации и рефлексии. Термин «идентификация» означает уподобление себя другому. Под рефлексией понимается осознание действующим лицом того, как он воспринимается партнером по общению. Модель образования рефлексивной структуры общения двух партнеров включает: реально действующих лиц; информацию или представление о другом; представление о самом себе; представление своего образа в сознании другого. Таким образом, в общении двух человек представлены как бы несколько персон. В восприятии человека человеком наблюдаются такие психологические и эмоциональные процессы, как эмпатия, каузальная атрибуция, межличностная аттракция.

Эмпатия определяется как стремление эмоционально откликнуться на проблемы, интересы и чувства другого человека. Например, эмпатия выражается в таких формах, как сопереживание, сочувствие, сострадание, согласие и т. п.

Каузальная атрибуция означает приписывание друг другу в процессе восприятия (общения) определенных качеств на основе внешнего вида, предшествующей оценки человека, его должности и т. д. Например, приписывание положительных качеств любимому человеку и, наоборот, отрицательных тому, кто не нравится. Приписывание человеку качеств происходит также на основе новизны встречи с ним (эффект новизны) – предварительной установки на восприятие другого человека (эффект ореола), стереотипов поведения (эффект стереотипизации).

Аттракция – это процесс формирования привлекательности другого человека при его восприятии, формирование определенного отношения к нему. Аттракцию можно рассматривать как особый вид социальной установки на другого человека, в которой преобладает эмоциональный компонент. Аттракция связана с формированием таких отношений, как симпатия или антипатия, дружба или вражда, любовь или ненависть, желание общаться с данным человеком или наоборот.

Таким образом, восприятие человека человеком как одна из сторон общения включает достаточно сложные процессы изучения, понимания внутреннего мира, эмоционального состояния и личностных качеств друг друга, установления межличностных отношений в общении, взаимодействии друг с другом. При общении с другими людьми каждый человек, особенно руководитель, должен учитывать рассмотренные явления и процессы, на основе знаний о структуре и закономерностях общения правильно строить свои отношения с людьми.

В содержательном плане общение включает в себя определенные действия партнеров:

- передача информации от человека человеку или группе людей;
- восприятие партнерами друг друга;
- взаимооценку партнерами друг друга;
- взаимовлияние партнеров друг на друга;
- взаимодействие партнеров друг с другом;
- управление групповой деятельностью.

- Взаимодействие представляет собой определенную совокупность действий, которые направлены на то, чтобы вызвать ответную реакцию партнера, например, сюда относятся: физический и эмоциональный контакт; совместная деятельность (игры, танцы, учеба, трудовые действия); совместное перемещение в пространстве; установление или выяснение межличностных отношений.

Манера общения определяется:

- тоном (спокойный, властный, вкрадчивый, взволнованный, раздражительный, грубый и т. д.);
- поведением (сдержанностью, беспокойством, неуверенностью, скованностью и т. д.);
- дистанцией.

Различают интимную, личную и социальную зоны общения. Интимная зона (до 50 см) и личная дистанция (до 120 см) свидетельствуют о том, что общающиеся являются близкими людьми. Социальная дистанция (до 3-х м) указывает на официальный характер общения.

Манера общения может быть уважительной или пренебрежительной, шутливой или серьезной, в доброжелательной или озлобленной форме.

Стиль общения – совокупность приемов, используемых тем или иным человеком в зависимости от его индивидуальности. В стиле общения находят выражение:

- индивидуально-типологические особенности личности (черты характера, темперамент и др.);
- особенности коммуникативных качеств человека (общительность, внимательность, эмоциональность, умение слушать и др.);
- сложившийся характер отношений с конкретными людьми или группой;
- уровень общей культуры, образования и нравственности человека.

К наиболее распространенным стилям общения относятся: дружеский, деловой, требовательный, поучающий, подавленный стили.

При дружеском стиле общения типичными приемами являются: улыбка, смех, расположение к собеседнику, доверие, просьба, самокритика, поощрение, совет, шутка, раскованность движений и т. д. Деловому стилю свойственны лаконичность речи, серьезное выражение лица, рациональность мышления, стремление к сотрудничеству, целенаправленность действий. Требовательный стиль общения присущ большинству руководителей. При этом руководитель указывает, побуждает к действиям, позволяет или запрещает, подгоняет, угрожает и т. д. Поучающему стилю общения присущи такие приемы, как объяснение, показ, примеры, вопросы, советы, убеждение, покровительство, подсказка и др. Подавляющий стиль характерен для авторитарного руководства. Некоторые руководители злоупотребляют такими приемами, как критика, угрозы, наказания, ругань, принуждение, запрещение, возражение и т. п.

3. Публичное выступление

В коммуникативной деятельности менеджера значительное место занимает публичное выступление, т. е. устная речь перед людьми (публикой). Она становится основным средством деятельности при проведении совещаний, собраний, заседаний, бесед, при выполнении функций руководства коллективом, воспитания и обучения работников, при переговорах и т. д. К распространенным формам общения менеджера с сотрудниками относятся публичные выступления на общих собраниях, совещаниях, конференциях, митингах, торжественных вечерах и т. д. Примерами публичного выступления являются: вступительная речь в начале какого-либо мероприятия (совещания, конференции, выставки, презентации и т. д.); выступление с докладом на этих мероприятиях; митинговая речь; лекции в системе подготовки и повышения квалификации кадров; выступление на собрании и др. Несмотря на разнообразие этих форм общения руководителя с людьми, им присущи некоторые общие черты. Во-первых, публичное выступление – это монолог; так как основным средством общения при монологе является устная речь, то

эффективность публичного выступления непосредственно зависит от его содержания и качества речи выступающего. Во-вторых, во время выступления руководитель (оратор, докладчик, ведущий или лектор) оказывается в поле внимания и эмоционального воздействия слушателей (аудитории). От него требуются определенная смелость, сила воли, уверенность в себе. В-третьих, структура публичного выступления, как одного из видов коммуникативной деятельности, включает такие элементы, как предмет, цель, мотивы, средства, действия и результат.

Предметом речевого (информационного и эмоционального) **воздействия** выступающего являются слушатели, их внимание, память, мышление, эмоции, чувства и другие составляющие психики. Силой, степенью воздействия на умы и сердца слушателей определяется результативность публичного выступления. Поэтому оратор должен хорошо знать и понимать своих слушателей, их настроение, интересы, уровень образования, культуры и т. д.

Цель и содержание выступления зависят от его конкретного вида и ситуации. Например, целью вступительного слова руководителя на каком-либо мероприятии является ознакомление участников с повесткой дня, регламентом, приглашение их к активному взаимодействию. Тему и цель выступления целесообразно сформулировать в форме проблемы, которую необходимо решить в результате проводимого мероприятия.

Содержание публичного выступления – это информация, сообщаемая слушателям в соответствии с его темой и целью. К содержанию выступления (речи) предъявляются такие требования, как системность (целостность и структурированность), логическая последовательность, аргументированность, доступность, лаконичность (краткость). Если же выступление связано с наукой или образованием (научный доклад, лекция), то его содержание должно быть научным, т. е. соответствовать современному уровню научных знаний, включая прогнозирование развития соответствующей отрасли на несколько лет вперед. *Мотивами публичного выступления менеджера являются:*

- необходимость решения проблем путем организации совместной деятельности слушателей (подчиненных) – для успешного выполнения управленческих функций менеджер должен систематически информировать сотрудников о текущих делах, результатах работы персонала за определенный период времени (декаду, месяц, квартал, год), о перспективах развития организации, наметить планы на будущее, ставить перед сотрудниками конкретные задачи и т. д.;
- активная жизненная позиция менеджера – хороший руководитель, специалист в своих действиях, мыслях руководствуется не только внешними обстоятельствами (необходимостью), но и внутренней психологической установкой на улучшение показателей работы персонала, на развитие организации, вскрытие и устранение имеющихся недостатков;
- стремление выразить свое «Я», самоутвердиться – публичное выступление любого человека является одним из способов его самоактуализации, самовыражения, самоутверждения. Успешное выступление, которое с большим вниманием и интересом воспринимается слушателями, приносит оратору глубокое удовлетворение и радость бытия;
- материальные интересы менеджера и сотрудников – публичное выступление и другие формы общения являются одним из эффективных способов решения проблем, следовательно, они способствуют успешному функционированию организации в целом, увеличению ее доходов и повышению заработной платы сотрудников, в том числе и самого менеджера.

Публичное выступление, являясь одной из форм общения, включает двустороннюю связь с аудиторией. Речь оратора (прямая связь) направлена на слушателей, которые должны

внимательно воспринимать содержание выступления, проявлять определенный интерес к теме и рассматриваемым вопросам, выражать определенное отношение к ним и к личности говорящего. Реакция слушателей, их внимание, понимание сказанного, отношение к выступлению, вопросы, реплики являются элементами обратной связи. Опытный оратор всегда учитывает эти реакции, гибко управляет вниманием аудитории, тонко чувствует настроение слушателей. При этом **надо учесть психологические особенности внимания и восприятия речи слушателями.**

В частности, продолжительность внимательного слушания монологической речи в среднем составляет 20–25 минут времени. Для того чтобы концентрировать внимание слушателей и усиливать их интерес к содержанию речи, выступающему рекомендуется обращаться к аудитории с проблемными вопросами, использовать такие логические приемы мышления, как сравнение, аналогия, конкретизация, выдвижение гипотез, их доказательство или опровержение; логические умозаключения (дедукция и индукция, анализ и синтез). Успешному решению данной методической задачи способствуют также интересные примеры, взятые из практики, из жизни, включая опыт самого оратора; применение разнообразных наглядных пособий (плакатов, стендов, рисунка на доске и др.) и технических средств предъявления информации (диафильмов, слайдов, видеозаписей и т. д.).

Эффективными приемами воздействия на слушателей являются также:

- непосредственное обращение к слушателям; открытость, доверительность, почтительность обращения;
- образные выражения (метафоры), короткие рассказы, истории, анекдоты;
- разъяснения, повторные выражения (повторения одних и тех же слов);
- призыв (восклицание), цитирование первоисточников, противопоставление разных мнений, идей, подходов;
- намек, вставка (замечание, которое делается мимоходом);
- умелое использование невербальных средств общения (жесты, мимика, ударение, паузы, громкость и темп речи, тональность и т. д.).

Следует отметить, что в речи оратора проявляются не только его эрудиция, знания по теме выступления, умение говорить выразительно, но и качества ума (мышления), эмоции и чувства, уровень общей культуры и воспитанности. Слушателям импонируют непринужденность (раскованность), искренность, увлеченность темой, экспрессивность речи, живая мимика оратора. Без преувеличения можно сказать, что речь является словесным выражением личности говорящего. Разумеется, успешность публичного выступления в решающей степени зависит от его подготовки, а также от опыта оратора (опыт накапливается годами).

Непосредственная подготовка к устному выступлению включает следующие действия:

- определение темы и целей выступления (доклада, лекции, речи);
- отбор содержания выступления и его систематизация (источниками информации являются: различные документы о деятельности предприятия (планы, отчеты, таблицы со сводными экономическими показателями и др.); научная и учебная литература; личный опыт менеджера и мнения сотрудников; нормативные документы, регламентирующие деятельность предприятия (законы, инструкции, устав, положения и др.);

- выбор методов и приемов выступления (проблемное изложение, объяснения, примеры, применение наглядных пособий, логических приемов и др.);
- определение времени выступления;
- составление плана, включающего все структурные элементы выступления (тему, цели, значение, содержание, методы, средства);
- психологическая подготовка, заключающаяся в повторении, запоминании и осмыслении записанного плана, а также в воспроизведении будущего выступления в уме. Кроме того, нужна психологическая готовность (установка) к публичному выступлению.

Тщательная подготовка к выступлению является не только условием его успешности и эффективности, но и одним из средств преодоления психологического барьера – страха или боязни выступающего перед публикой. Для преодоления такого барьера менеджеру необходимы определенная уверенность в себе, смелость, твердость характера. Полезными для начинающих являются упражнения по воспроизведению фрагментов устной речи перед зеркалом, а также записывание ее на магнитофоне (еще лучше на видео) с последующим просмотром и анализом.

Подготовка к публичному выступлению завершается составлением плана-конспекта, в котором отражаются основные элементы выступления (тема, цель, содержание и др.). В структурном плане публичное выступление состоит из введения, основной части и заключения. Во введении оратор раскрывает тему и цель выступления, значение рассматриваемых вопросов (проблем), обращаемых непосредственно к слушателям. В основной части излагается суть (содержание) вопросов, подходы, пути, средства их решения. Проблемное изложение материала предполагает также выдвижение гипотез (альтернативных вариантов решения задачи), выбор и обоснование (доказательство) гипотезы, проверку правильности решения задачи.

В заключении выдвигаемые идеи обобщаются, делаются выводы. При необходимости, например, в учебной аудитории выступающий (менеджер) отвечает на вопросы слушателей и рекомендует литературу по теме.

4. Формы делового общения

Деловая беседа

Под деловой беседой понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций для установления деловых отношений, разрешения проблем или выработки конструктивного подхода к их решению. Одна из главных задач деловой беседы – убедить партнера принять конкретные предложения.

Деловая беседа выполняет следующие функции:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы и совместное обсуждение и решение производственных вопросов;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование начатых деловых мероприятий (проектов, выставок, презентаций, командировок и т. д.);
- поддерживание деловых контактов, стимулирование деловой активности сотрудников.

Деловая беседа в области управленческой деятельности представляет собой одну из эффективных форм общения руководителя с персоналом. Она проводится при приеме на работу и увольнении, обсуждении производственных и социальных вопросов, при подготовке и принятии управленческих решений, разборе конфликтных ситуаций и т. д.

Основными этапами деловой беседы являются:

- подготовка к беседе;
- начало беседы;
- постановка вопросов, информирование партнеров;
- совместное обсуждение вопросов;
- принятие решения, завершение беседы.

При **подготовке к деловой беседе** руководитель определяет ее тему (проблему) и цели, намечает вопросы, подчеркивает необходимую информацию, определяет время и место проведения беседы, заранее предупреждает сотрудников о предстоящем собеседовании.

На **втором этапе (начало) беседы** решаются предварительные задачи:

- установить контакт с собеседником;
- создать благоприятную психологическую атмосферу для беседы;
- привлечь внимание собеседника к теме разговора;
- пробудить интерес собеседника.

Имеется множество вариантов начала беседы. Для снятия напряженности и установления контакта с собеседником целесообразно начинать с отвлеченных вопросов (о здоровье, погоде, текущих событиях и т. д.). Этому способствует также теплые слова в адрес собеседника, уместная шутка.

На **следующем этапе беседы** рекомендуется сформулировать проблему, заинтересовать собеседника, раскрывая значение обсуждаемой темы, ставить перед ним вопросы, сообщить нужную информацию. Важно учесть социальные и психологические характеристики собеседника (его уровень образования и квалификации, содержание выполняемой работы, особенности его характера, интересы и т. д.). Эффективность деловой беседы зависит от многих факторов, в том числе от умения руководителя слушать собеседника, уважать его мнение, создать благоприятную психологическую атмосферу, побуждать собеседника к активному и творческому обсуждению поставленной проблемы. При общении нужен соответствующий микроклимат, располагающий к доверительному разговору: дать собеседнику возможность спокойно высказаться, не прерывая его репликами и вопросами без особой на то надобности, считаясь с его психологическим состоянием и ожиданиями, не отвлекаясь на переговоры по телефону и с другими сотрудниками. Эффективность деловой беседы снижается, если руководитель проявляет неуважение к чужому мнению, грубо реагирует на критику или возражение, допускает голословные утверждения, высказывает необоснованные подозрения.

Во время деловой беседы ни в коем случае не следует:

- перебивать партнера;
- проявлять к нему невнимательность и неуважение;

- негативно оценивать его личность;
- критиковать его идеи, предложения;
- подчеркивать разницу между собой и партнером;
- резко убыстрять темп беседы;
- избегать пространственной близости и не смотреть на партнера;
- не понимать и не желать понять его психологическое состояние;
- пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимания на то, что партнер излишне эмоционален.

А. М. Омаровым дан ряд полезных рекомендаций по служебному поведению руководителя при взаимоотношениях с подчиненными. Приведем некоторые из его высказываний:

- Не спешите с заключениями по вопросам, в отношении которых нужно высказать свои соображения. Прежде изучите всю необходимую информацию, посоветуйтесь с опытными людьми и внимательно выслушайте любые мнения по этим вопросам.
- Давая задание, надо объяснить подчиненному его цель и смысл, чтобы он мог действовать сознательно и проявлять инициативу.
- Не злоупотребляйте терпением подчиненных, будьте кратки в деловом разговоре с ними.
- В манере говорить проявляются профессиональная грамотность, общая культура и нравственный облик руководителя. Благоприятное впечатление производит простота речи, удачно выбранные интонации, выражение лица и поза, меткое и к месту сказанное слово.
- Держите себя с людьми ровно, не теряйте самообладание ни при каких обстоятельствах. Кто не может управлять собой, тот не может управлять вообще.
- Шутите сами и позволяйте шутить окружающим. Добрая шутка создает обстановку доверия, делает труд более привлекательным и производительным.

Беседа руководителя с подчиненными имеет воспитательный аспект. Воспитательное значение любой беседы, в том числе на производственные темы, возрастает, если руководитель учитывает индивидуально-психологические, возрастные и другие особенности собеседника, прислушивается к его мнению, старается его понимать, при необходимости убеждать, а не навязывать своего мнения. В собеседнике руководитель должен видеть не подчиненного, а соратника, человека со своими взглядами, интересами, характером, способностями и т. д.

Эффективность деловой беседы во многом зависит от умения руководителя слушать собеседника. Умение слушать говорящего является важнейшим качеством любого человека. Согласно данным психологов, процент соотношения различных видов коммуникации руководителя в течение дня в среднем распределяется следующим образом: 43 % времени уходит на слушание, 30 % – на говорение, 16 % – на чтение, 9 % – на письмо.

Следует иметь в виду, что партнеры по общению по-разному реагируют на слова собеседника. На практике приходится наблюдать следующие реакции (приемы) слушателя:

- внимательное слушание и поддакивание (словами, головой, жестами);
- «эхо – реакция» – повторение последних слов собеседника;
- побуждение к продолжению беседы («что дальше»);

- постановка наводящих вопросов (что, где, когда, почему, зачем);
- оценивание сказанного; высказывание советов, предложений;
- возражение (протест, несогласие, критика);
- грубые реакции (повышение голоса, ругань, оскорбление собеседника);
- глухое молчание (отсутствие реакции).

Как установили психологи и педагоги, умение слушать других не приходит само собой, его необходимо формировать и постоянно совершенствовать. Основное правило, которое следует стремиться выполнять, заключается в следующем: внимательно слушать и не спешить говорить. Известно, что можно слушать собеседника, но не слышать его. В процессе слушания рекомендуется:

- ставить вопросы, требующие уточнения, разъяснения, обоснования чего-либо;
- любым доступным способом понять позицию собеседника; но понять еще не значит согласиться;
- стремиться за словами собеседника уловить его истинные мотивы, цели, суть его подходов к решению проблемы;
- с помощью своей мимики и жестов отражать состояние заинтересованного слушателя, понимающего (или не понимающего) суждения собеседника.

Для примера раскроем особенности деловой беседы руководителя с работником при приеме его на работу.

Основание, цель собеседования с претендентом на вакантное место – определение и оценка его квалификации; деловых качеств и других характеристик. В качестве мотива собеседования (ради чего она проводится) выступают потребности предприятия, организации в высококвалифицированных кадрах, необходимость принять на работу именно того специалиста, который в наибольшей степени соответствует данной работе. К сожалению, на практике при приеме сотрудников на работу руководители и работники отдела кадров часто ограничиваются формальным изучением документов вновь поступающих и принимают ошибочные решения. В результате формального подхода к подбору кадров на работу принимается специалист, не соответствующий по своим характеристикам предстоящей деятельности.

Какие же вопросы следует задавать претенденту?

Прежде всего следует иметь в виду, что руководитель впервые вступает в контакт со своим потенциальным сотрудником. Ему необходимо познакомиться с новым человеком, поэтому вначале он просит рассказать о себе (кто таков, образование, возраст, специальность, стаж работы и т. д.). Второй круг вопросов обычно связан с выяснением причин ухода специалиста с прежней работы и выбора данного предприятия. Далее руководитель интересуется такими вопросами: чем специалист может быть полезным в данной организации, что он умеет делать, на что способен, какую должность хотел бы занять, каковы его трудовые достижения, на какую зарплату он рассчитывает и т. д. В ходе собеседования целесообразно ознакомить специалиста с требованиями, предъявляемые к нему со стороны организации и рабочего места. Руководитель обращает внимание на внешний вид и физические данные претендента, его реакцию на задаваемые вопросы, общую культуру. При необходимости используются дополнительные методы оценки кандидата на вакантную должность (анкетирование, тестирование и др.).

Деловые совещания

Представляют собой форму целенаправленного обсуждения производственных и социальных вопросов с активным участием специалистов и руководителей. Оно проводится, когда существует необходимость в обмене информацией и мнениями, анализе проблемных ситуаций, подготовке и принятии коллективного решения по сложным вопросам, разъяснении стоящих перед коллективом задач, подведении итогов работы за определенный период времени, принятии плана на будущее и т. д. В деловом совещании реализуется эффект группового мышления, когда специалисты сообща решают проблемные задачи, вырабатывают единую программу действий. В зависимости от целей и решаемых задач деловые совещания подразделяются на проблемные, инструктивные и оперативные.

Проблемное совещание проводится в небольшом кругу компетентных специалистов. Его цель – найти оптимальное управленческое решение по проблемному вопросу; **инструктивное совещание** – для доведения до исполнителей общего задания, передачи распоряжений, необходимой информации по управленческой вертикали или горизонтали; **оперативное совещание** – для получения информации о текущем состоянии дел в подразделениях предприятия (организации), о результатах их действий за определенное время, о задачах и планах работы персонала на ближайшее время.

В процессе подготовки деловых совещаний рекомендуется придерживаться следующей процедуры:

- определить тему и цель совещания; количество и персональный состав участников совещания; количество и перечень вопросов, включаемых в повестку дня; дату и время совещания;
- назначить докладчика и содокладчика по каждому пункту повестки дня;
- сообщить участникам совещания о теме и времени совещания; месте его проведения;
- проверить выполнение решений или рекомендаций, принятых на предыдущем совещании;
- размножить необходимые материалы;
- подготовить в необходимых случаях решения или рекомендации совещания;
- назначить лиц для ведения протокола.

Осуществляя подготовку деловых совещаний, необходимо обратить внимание на некоторые аспекты данного процесса. На деловые совещания должны выноситься действительно важные вопросы, решение которых требует коллективного разума.

Плохо, когда совещание созывается для распутывания неувязок, возникающих из-за того, что не отлажена работа самой системы управления.

Непосредственный сбор людей имеет смысл, когда есть необходимость в:

- обмене информацией;
- выявлении мнений;
- анализе трудных ситуаций и проблем;
- принятии решений по комплексным вопросам.

Сужайте насколько возможно круг участников совещания. Приглашать надо тех, без кого нельзя обойтись и кто способен внести существенный вклад в решение рассматриваемой проблемы.

Основные критерии подбора участников совещания: компетентность в обсуждаемом вопросе; непосредственная связь с вопросом, рассматриваемом на совещании; заинтересованность; способность внести существенный вклад в решение проблемы; умение сотрудничать и учитывать интересы других при принятии решений; ответственность за надлежащее исполнение решений.

Важным моментом в процессе подготовки совещания является определение проблемы. Проблема (а их в повестке дня может быть несколько) – это предмет обсуждения. Чем точнее она сформулирована, тем больше шансов получить нужный результат. Например, вместо формулировки «Рост затрат в прошлом году (или квартале)» целесообразно записать: «Как снизить наши затраты?»

Повестка совещания – письменный документ, рассылаемый заблаговременно участникам совещания. Он включает в себя: проблему совещания; его цель; перечень обсуждаемых вопросов; время начала и окончания совещания; фамилии докладчиков, ответственных за подготовку вопросов; время, отведенное на каждый вопрос (это важно, так как отдельные участники собираются появиться к обсуждению определенных пунктов). Заранее разосланная, хорошо продуманная повестка совещания дает возможность участникам лучше подготовиться и, следовательно, повысить их отдачу на самом совещании.

Как принято в управленческом общении, следует начинать в точно назначенное время. Открывая деловое совещание, руководитель четко формулирует проблему, необходимость и значимость ее решения, определяет регламент (время, отводимое на прослушивание доклада, ответы на вопросы, обсуждение и т. д.), поручает одному из участников вести протокол; затем слово дается докладчику. В процессе обсуждения доклада (проблемы) каждый участник свободно высказывает свое мнение, вносит соответствующие предложения. Не рекомендуется критиковать мнение других. При необходимости обсуждение проблемы принимает форму дискуссии.

В конце заседания руководитель подводит итоги, отмечает наиболее активных и творчески мыслящих специалистов, реагирует на голословные утверждения и некорректное поведение отдельных участников (если такое имеет место). После принятия решения совещание завершается в назначенное время. В решении (постановлении) необходимо отметить отчет и последовательность работ, сроки их исполнения и ответственных исполнителей. После окончания совещания протокол или выписки из него направляются исполнителям и отдельным руководителям нижнего звена, которых затрагивает обсуждаемая проблема.

В конце совещания после принятия решения руководителю рекомендуется: кратко подвести итоги групповой работы; похвалить наиболее удачные предложения, деловые выступления; призвать всех к выполнению принятых решений; акцентировать внимание участников на самом важном решении, на значимость его выполнения; поблагодарить участников совещания за продуктивную работу.

В психологическом плане деловое совещание имеет большое значение в том случае, если оно тщательно подготовлено, проводится в непринужденной обстановке, по-деловому, оперативно, если допускаются дискуссии, создается атмосфера товарищества, гласности, критики и самокритики, соблюдается уважение к чужому мнению, не допускаются прямые выпады против оппонентов, если принимается конкретное решение с указанием исполнителей и сроков исполнения.

Наиболее важными причинами низкой эффективности совещаний являются:

- плохая подготовка совещания;

- включение в повестку дня большого количества вопросов;
- неумелое ведение совещания;
- отстаивание групповых интересов, нежелание найти общий интерес, решить общие задачи.

Невысокая эффективность традиционных совещаний заставила искать пути их совершенствования. Например, на японских предприятиях получили распространение «совещания без совещаний», суть которых состоит в следующем: при возникновении проблемы, требующей коллегиального решения, первый руководитель формулирует ее в письменном виде. Его секретарь подбирает список должностных лиц, которые должны принять участие в поиске наилучшего решения, затем письменно четко формулирует задачу, дает перечень материалов, которые нужны для решения проблемы, и предлагает сотрудникам выбрать свою точку зрения и изложить ее. Материалы размножаются и рассылаются лицам, которые должны принять решение. Первый руководитель назначает одного из своих заместителей ответственным за сбор, обобщение, анализ подготовительных решений. Специалисты считают, что «совещания без совещаний» дают возможность в спокойной обстановке находить оптимальные решения, исключают конфликты, уменьшают потери рабочего времени.

В Западной Европе и США широко применяются телевизионные совещания, использующие внутриучрежденческие телевизионные сети. Качество решений, полученных на телесовещаниях, выше, чем на обычных, за счет предельной достоверности происходящего, общения «глаза в глаза» (крупные и средние планы позволяют детально анализировать душевное состояние каждого участника), быстрого предъявления на экране нужных документов, материалов, а также видеок кадров производственных ситуаций.

Переговоры

Это форма диалога двух и более сторон с целью совместного нахождения взаимоприемлемого решения какой-либо проблемы. Предметом обсуждения на переговорах является представляющая взаимный интерес проблема либо конфликтная ситуация, которую необходимо разрешить.

Успех переговоров зависит от многих факторов, важнейшими из которых являются:

- четкое представление о конечной цели переговорного процесса;
- степень подготовленности участников к переговорному процессу (их стратегия и тактика поведения);
- умение участников общаться (уровень их общей культуры и культуры общения);
- знание человеческой психологии (учет потребностей и интересов партнеров);
- информированность каждой из сторон о целях, интересах, уровне квалификации и личностных особенностях партнеров;
- готовность сторон не только брать, но и давать, обменивать одни ценности на другие, при необходимости идти на компромиссы;
- доверие и уважение партнеров друг другу.

Цель переговоров – *выработанное сообща соглашение* (совместное решение, договор, протокол о намерениях, контракт и т. д.), а не победа любой ценой. Переговоры, ведущиеся в духе ожесточенного соперничества, борьбы за свои интересы в ущерб интересам других, не дают

желаемого результата. Если же стороны настроены на сотрудничество, больше вероятность того, что они добьются обоюдного выигрыша. При таком подходе к переговорному процессу значительно повышаются шансы каждой из сторон на удовлетворение своих интересов.

По мнению западных специалистов по переговорным процессам, жесткая постановка цели чаще всего ведет к провалу. Задачи лучше формулировать гибко, чтобы можно было подкорректировать требования. При подготовке к переговорам необходимо проработать несколько вариантов их ведения.

Первое направление действий – изучение людей, ведущих переговоры. Очень важно знать потребности, интересы, позиции каждого из участников. Следует выявить степень их подготовки по экономическим, юридическим, техническим и другим аспектам обсуждаемых проблем.

Второе направление действий – изучение тех подходов, вариантов ведения переговоров, которые можно ожидать со стороны партнеров. Для участника переговоров хорошее знание человеческого поведения не просто желательно, а жизненно необходимо. За стол переговоров садятся люди со своими интересами, особенностями характера, темперамента, взглядами, эмоциями, привычками, уровнем интеллекта и т. д.

Третье направление действий – сбор информации, относящейся к предмету переговоров (проблеме). Рекомендуется как можно больше знать об участниках переговоров с другой стороны. Владение информацией помогает предвидеть ход предстоящих переговоров. Для лучшей подготовки к переговорам и правильного определения стратегии и тактики поведения участников рекомендуется использовать групповые методы – «мозговая атака», дискуссия, деловая игра, психодрама и др.

Четвертое направление действий – определение объективных критериев оценки решений обсуждаемой проблемы. Например, если предметом переговоров является покупка товара, то покупатель заранее должен определить требования, предъявляемые им к товару.

В большинстве случаев участнику переговоров не обойтись без посторонней помощи. Число и квалификация людей, из которых формируется команда (группа участников), зависят от степени важности переговоров, их сложности и сроков. Создавая команду, необходимо привлекать специалистов, способных к слаженной работе во имя достижения общей цели.

Участие в переговорах в командном составе по сравнению с одним участником лучше потому, что:

- в группу входят специалисты, компетентные в разных вопросах (снижает вероятность ошибок);
- обеспечивается обмен мнениями (появляется возможность лучше планировать и корректировать свои действия);
- команда создает более сильную оппозицию противной стороне.**

В процессе ведения переговоров часто на первый план выступает проблема человеческих отношений. Здесь следует опираться на четкое понимание позиций партнеров по переговорам, улавливать их настроение; если требуют обстоятельства, разрядить обстановку, не допустить эмоционально враждебной перепалки. На любом этапе ведения переговоров следует контролировать как свое психологическое состояние, так и состояние партнеров. Важно помнить, что в центре переговоров должны стоять проблемы, а не пожелания или требования договаривающихся сторон.

В отношениях с партнерами нужно стараться проявить взаимное доверие и уважение. Уважительная атмосфера стимулирует здоровую состязательность и способствует выработке

взаимоприемлемого решения. Поэтому во время ведения переговоров следует стремиться к созданию благоприятного психологического климата. Переговоры должны проходить в вежливо-предупредительном тоне; очень важно проявлять исключительное внимание к партнеру. Не рекомендуется все время возражать партнеру, спорить с ним, проявлять излишнюю эмоциональность, резкость в суждениях.

Один из важных принципов переговоров – внимательное слушание партнеров. Американский психолог И. Атватер приводит следующие рекомендации по развитию эффективности слушания.

- Дайте собеседнику время высказаться. Проявите полное внимание к собеседнику. Случайного кивка, восклицания или замечания порой достаточно для того, чтобы подчеркнуть заинтересованность.
- Не отвлекайтесь. Хороший слушатель сконцентрирует свое внимание только на словах партнера.
- Ищите истинный смысл слов собеседника. Следите за главной мыслью, не отвлекайтесь на частные факты.
- Не монополизируйте разговор. Собеседник, который стремится занять доминирующее положение в любой ситуации или считает, что он все знает о предмете разговора, чаще всего – плохой слушатель.

В переговорном процессе наибольшее влияние на партнеров оказывает **аргументация**. Это способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний; при этом ее результат во многом зависит от собеседника. Для того чтобы аргументация была успешной, нужно войти в положение партнера. При аргументации рекомендуется использовать разные методы.

Фундаментальный метод. Прямое обращение к собеседнику, которого партнер знакомит с фактами и сведениями. Важную роль здесь играют цифровые примеры, которые невозможно опровергнуть.

Метод извлечения выводов. Основан на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приводит к желаемому результату.

Метод сравнения. Удачные сравнения придают речи говорящего исключительную яркость и большую силу внушения.

Метод «да... но...». Позволяет рассмотреть другие стороны (аспекты) решения. Часто бывает, что партнер приводит хорошо выстроенные аргументы, но они охватывают только часть проблемы (предмета споров). При этом нужно спокойно выслушать партнера, а потом, используя метод «да... но...», выдвинуть новые аспекты проблемы.

Метод «бумеранга». Дает возможность использовать тактику собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применить с изрядной долей остроумия.

Метод игнорирования. Бывает так, что факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут, но зато его ценность и значение можно проигнорировать.

Метод видимой поддержки. Суть его заключается в том, что после аргументации собеседника мы ему вообще не возражаем, а, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в

пользу его аргументов. Позже следует контрудар, наступает черед контраргументов (других фактов, тезисов, примеров, доказательств и др.).

Метод активной дискуссии. Вести переговоры лучше не спеша. Такой стиль ведения переговоров позволяет избежать поспешных решений и заведомо нецелесообразных уступок.

Метод взаимоприемлемого соглашения. Концентрируя внимание на взаимных интересах и объективных критериях, необходимо шаг за шагом прийти к разумному, взаимоприемлемому соглашению.

Дискуссия

Публичное обсуждение каких-либо проблем, спорных вопросов. Дискуссия рассматривается также как метод, активирующий групповой процесс решения научных, производственных, учебных и других проблем.

Как форма делового общения она характеризуется следующими чертами:

- дискуссия является одной из активных форм совместной (групповой) коммуникативной деятельности специалистов;
- участники дискуссии выступают не как противники, а как партнеры, соавторы в групповом обсуждении спорного положения;
- цель обсуждения – не опровержение тезиса оппонента, а установление меры истинности каждого положения;
- обсуждение спорного положения связано с анализом, групповой деятельностью, формированием общего мнения.

Дискуссия по какому-либо вопросу возникает только тогда, когда выдвигаются разные подходы, точки зрения, демонстрируется альтернативное видение проблем и способов их решения. Настоящая свобода мнений предполагает высокую культуру ведения дискуссии. Для этого необходимо проявить уважительное отношение к альтернативному выступлению и личности оппонента. Критикуя его точку зрения, необходимо высказать свои конструктивные предложения, новые способы решения проблемы.

Необходимо более терпимо относиться к инакомыслию; в дискуссии каждая из сторон имеет свое мнение. Чем больше уважения проявляется к оппоненту, тем больше шансов перевести спор в конструктивное русло. *Не надо стремиться навязать свою точку зрения другим,* не выслушав все доводы и аргументы своих оппонентов. Имейте мудрость согласиться с оппонентом, если убеждаетесь, что он прав.

Любая проблема имеет, как правило, несколько возможных способов решения. Выдвигая свой вариант решения – альтернативу, необходимо: раскрыть ее суть, идею, расчленив альтернативу на составные части, этапы; проанализировать ее слабые и сильные звенья. Чем корректнее будут ваши суждения, тем у вас больше шансов на достойную победу над оппонентом.

Овладение искусством ведения дискуссии, спора невозможно без развития умения ставить вопросы, делать реплики, замечания. Конструктивный подход к постановке вопроса, как правило, преследует позитивные цели, например: уточнить позицию собеседника или оппонента; активизировать ход дискуссии; перехватить инициативу и перевести ее в нужное для вас русло; показать свою личную заинтересованность в обсуждаемом вопросе; помочь оппоненту раскрыть

более глубоко процесс поиска истины с тем, чтобы прийти к соглашению. Различают несколько типов вопросов:

- риторический – побуждающий к размышлению; он ставится как бы всем присутствующим;
- провоцирующий – его цель – спровоцировать оппонента на конфронтацию (завести оппонента);
- контрвопрос – на вопрос первой стороны вторая сторона тоже отвечает вопросом;
- уточняющий вопрос – «Так ли я Вас понял...»;
- вопрос, требующий однозначного, конкретного ответа – позволяет более четко представить позицию собеседника, получить конкретную информацию.

Обобщая требования к подготовке и проведению дискуссии, можно сформулировать ключевые рекомендации:

- В процессе дискуссии необходимо четко очертить круг обсуждаемых вопросов, перечень и последовательность решаемых проблем.
- Выслушайте все аргументы и контраргументы оппонентов. Не спешите обобщать, делать выводы.
- Чтобы понять своего оппонента, нужно хотя бы временно мысленно встать на его сторону, проанализировать проблему и способы ее решения с его точки зрения.
- Опровергая мнение оппонента, не переходите на личное обвинение; помните, в дискуссии побеждает более хладнокровный человек силой своих аргументов, а не эмоций.
- Не бойтесь усомниться в правоте собственной точки зрения.
- Обсуждая вопросы, ищите истину, а не навязывайте свою точку зрения и не поучайте других, опирайтесь на факты.

Вопросы для самоконтроля и творческое задание

1. Каково значение коммуникационных процессов в организации?
2. Чем характеризуется процесс общения?
3. Какие психологические процессы происходят при восприятии человека человеком?
4. Дайте краткую характеристику структурных элементов публичного выступления.
5. Каковы особенности основных форм делового общения?
6. В соответствии с требованиями составьте текст доклада по любой теме данной дисциплины

Практикум

Тест «Ваша коммуникабельность»

На каждый из 16 приведенных ниже вопросов выберите один из альтернативных ответов: «да», «иногда», «нет».

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли вас из колеи ее ожидание?
2. Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока станет невмоготу?
3. Вызывает ли у вас смущение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город или село, 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, когда незнакомый человек на улице обращается к вам с просьбой показать ему дорогу, назвать время, ответить на какой-либо еще 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 отдать вам 10 рублей, которые занял несколько месяцев тому назад?
9. В ресторане или 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, в кассе кинотеатра и т. п. Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании?
12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. Есть ли у вас сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких чужих мнений вы не принимаете?
14. Услышав где-нибудь в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочтете ли вы промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение) в письменном виде, чем в устной форме?

Интерпретация результатов тестирования

За каждый ответ «да» – 2 балла;

За каждый ответ «иногда» – 1 балл;

За каждый ответ «нет» – 0 баллов;

Если вы набрали **30–32 балла**, вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Постарайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

Если вы набрали **25–29 баллов**, вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов, если не ввергает вас в панику, то надолго выводит вас из равновесия. Вы знаете эту особенность вашего характера и бываете недовольны собой. В вашей власти переломить эти особенности вашего характера. Разве не бывает, что при какой-нибудь сильной увлеченности вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

Если вы набрали **19–24 баллов**, вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы

сходитесь с оглядкой, в споры и дискуссии вступаете неохотно. В ваших высказываниях порой много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

Если вы набрали **18–14 баллов**, у вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпимы 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, экстравагантные выходки и многословие вызывает у вас раздражение.

Если вы набрали **9-13 баллов**, вы весьма общительны, порой даже сверх меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что подчас вызывает раздражение окружающих, охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите быть в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Иногда вспылите, но быстро отходите. Чего вам не хватает, так это устойчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете заставить себя не отступить.

Если вы набрали **4–8 баллов**, вы, должно быть, «рубаха парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие в дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень или даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этим фактом.

Если вы набрали **0–3 балла**, 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 бываете причиной разных конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. На работе и дома людям повсюду трудно с вами. Вам надо работать над собой и своим характером. Прежде всего воспитайте в себе терпимость и сдержанность, уважительное отношение к людям, наконец, подумайте о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

Тест «Умеете ли Вы вести деловые беседы?»

Предлагаемый ниже тест призван помочь вам разобраться, пусть хотя бы при первом приближении, одарены ли способностями к ведению деловых бесед или надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков.

Ответьте, пожалуйста, как можно более искренне – «да» или «нет» на следующие вопросы, подчеркнув выбранный вариант ответа:

1. Бывает ли, что вас удивляет реакция людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?
2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, поскольку вам кажется, что вы угадали его мысль, а он говорит, по вашему мнению, слишком медленно?
3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?
4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете (или коллектив, в котором вы работаете), то возражаете ли вы, либо возникает ли у вас подобное желание?
5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься ближайшие шесть месяцев?

6. Если вы попадаете на совещание, на котором присутствуют незнакомые вам люди, то стараетесь ли вы скрыть свое собственное мнение по обсуждаемым вопросам?

7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то обязательно проигрывает?

8. Говорят ли о вас, что вы упрямы и твердолобы?

9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли вам скрыть плохое настроение, например, когда вы играете в карты и проигрываете?

11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто высказал мнение, противоположное вашему?

12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?

13. Заняли ли вы ту должность и получили ли вы ту зарплату, какие наметили несколько лет назад?

14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других ради достижения своих целей?

15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные легко убедить других в своей правоте?

16. Старательно ли вы готовитесь к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

А теперь запишите себе по одному очку за каждый ответ, совпавший с приведенными ниже ответами:

1 – нет; 2 – нет; 3 – нет; 4 – нет; 5 – да; 6 – нет; 7 – нет; 8 – да; 9 – нет; 10 – да; 11 – да; 12 – да; 13 – да; 14 – нет; 15 – нет; 16 – нет.

Несколько рекомендаций по методу принципиального ведения переговоров (Гарвардский университет, США)

Отстаивая свою точку зрения, каждый, как правило, еще больше укрепляется в ней, становится тенденциозным и не способным к разумной оценке доводов другого. Более того, возникает психологический эффект отождествления себя с собственной позицией, когда защита ее становится вопросом самолюбия. Как же выбраться из этого «рокового» круга? Для этого предлагаются следующие рекомендации.

1. Воспринимать друг друга вне контекста «друзья-противники». Участники переговоров – партнеры, перед которым стоит задача совместного принятия решений. Человек, склонный к жесткому, напористому стилю ведения переговоров, смотрит на своего партнера как на противостоящего ему противника, конкурента. «Уступчивый» же партнер прежде всего (даже в ущерб своим интересам) будет стремиться создать на переговорах атмосферу дружеского расположения.

2. Видеть цель переговоров в разумном решении, полученном быстро и в полном согласии. Сторонник жесткого подхода видит наилучший выход из ситуации в победе над партнерами, а приверженец уступчивости – в «полюбовном» соглашении.

3. Отделять споры между людьми от решаемых задач. «Жесткий» партнер склонен навязывать свою позицию и требовать уступок, а «мягкий» – уступить ради сохранения отношений. Метод же принципиального ведения переговоров требует признать, что люди способны по-

разному воспринимать одни и те же вещи, иметь разные взгляды на позиции. Их взаимодействия должны быть основаны скорее на уважении к позиции друг друга, чем на стремлении навязывать свою позицию другому. Если партнер не разделяет вашу позицию, то это не должно вызывать негативных чувств по отношению к нему, равно как это не означает, что он относится к вам с недостаточным уважением или доверием.

4. Лучше быть мягким с людьми и жестким к проблеме. Предполагается, что целесообразно сочетание достоинств разного стиля: «жесткости», когда речь идет о решаемой проблеме, и «уступчивости» в человеческой сфере.

5. Действовать независимо от доверия или недоверия. Степень доверия-недоверия, которое испытывают друг к другу партнеры, решающим образом определяет не только их поведение, но и развитие ситуации в целом. Одни партнеры вызывают у вас доверие, другие не внушают его, да и мы сами можем быть в большей или меньшей степени склонны к доверительности. Гарвардский метод рекомендует строить свое поведение не ориентируясь на то, что вы будете максимально откровенны со своим партнером, который оценит это и в благодарность пойдет на уступки. Дело не в доверии или в недоверии, а в готовности действовать на разумных основаниях и в ожидании такой же позиции от партнера.

6. Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях. Безусловно, бывают ситуации, когда спор идет именно о позициях, однако довольно часто разные точки на проблему не мешают людям успешно сотрудничать при решении конкретных вопросов. Независимо от того, какие позиции занимают партнеры, главным объектом своего внимания следует сделать поиск взаимовыгодных решений.

7. Изучать интересы сторон. Попробовать вместо угроз или чрезмерно уступчивых предложений понять интересы сторон. Только определив зону взаимных интересов или их пересечения, можно найти взаимовыгодное решение.

8. Не устанавливать на переговорах «нижней границы». Что такое «нижняя граница»? Это – худший из допустимых вариантов в данной ситуации, на который вы готовы согласиться. Суть «нижней границы» состоит в том, что она предотвращает заключение неудачного соглашения, принятие поспешных решений, т. е. удерживает от неразумных шагов. По методу принципиального ведения переговоров человек начинает слишком держаться за свою «нижнюю границу», которая тем самым сковывает его инициативу и воображение. Возможно, входе переговоров ваш партнер предложит вам вариант ниже вашей «нижней границы», и вы сразу откажитесь от него. Однако это поспешное решение, потому что можно договориться об особых условиях, делающих это предложение выгодным для вас. С точки зрения специалистов Гарвардского университета, предпочтительнее вовсе не устанавливать «нижней границы» (чтобы не сковывать своей инициативы). Вместо этого, чтобы защитить себя от импульсивных неразумных решений, предлагается использовать наилучшую альтернативу предлагаемому соглашению (НАПС). Большие шансы на успех будет иметь тот партнер, который продумает возможные альтернативы предлагаемому соглашению и определит для себя наилучшую из них.

9. Продумать возможные взаимные выгоды. Идти не путем потерь и преимуществ, а направить свои усилия на поиск взаимной выгоды.

10. Представить множество вариантов на выбор, а решение принять позже. Особо оговаривается, что не следует рассматривать один из них, самый выгодный для себя. Это заставит партнеров особенно упорно настаивать на его первоочередном решении.

11. Настаивать на использовании объективных критериев. Для этого (чтобы защитить себя от нажима партнера, не идти на поводу у ситуации, чувств и желаний – как партнерских, так и своих собственных) стоит заранее оговорить критерии, которым должно отвечать решение проблемы.

12. Стараться достичь результата, основанного на нормах, которые зависят от воли сторон. Если партнерами сформулированы объективные критерии принятия решений, то они идут к результату, основанному на нормах (выработанных критериях), а не в силу большого нажима со стороны одного из партнеров.

13. Рассуждать и прислушиваться к доводам, уступать принципам, а не нажиму. «Уступчивый» партнер поддается нажиму, «жесткий» строит на нем свою тактику ведения переговоров, «принципиальный» руководствуется принципами, а не идеями борьбы.

Глава 7. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЭТИКА

1. Этика как наука о нравственности

Этика – философская наука, изучающая мораль, нравственность. И. Кант писал, что этика является трамплином, который позволяет людям подняться выше самих себя, освободиться от эгоистических склонностей и видеть в других личностях тоже личность.

В определении этики многие ученые сходятся на том, что этика есть наука, изучающая и дающая теоретическое обоснование нравственным поступкам людей, их нравственным взаимоотношениям, моральному сознанию. Центральной для этики была и остается проблема добра и зла. Предметом этики является мораль.

Мораль – нравственность, особая форма общественного сознания и вид общественных отношений (моральные отношения); один из основных способов регуляции действий человека в обществе с помощью норм. В отличие от простого обычая или традиции, нравственные нормы получают ценностное обоснование в виде идеалов добра и зла, должного, справедливости и т. п. В отличие от права исполнение требований морали санкционируется лишь формами духовного воздействия (общественной оценки, одобрения или осуждения). Наряду с общечеловеческими мораль включает и исторически преходящие нормы, принципы, идеалы.

Честь и достоинство, совесть и доброта, долг и ответственность – эти нравственные ценности всегда выражали лучшие устремления человечества, открывали перспективы совершенствования человека, придавали жизни смысл. Особенно остро проблема морали стоит в наше время. Ведь самые выдающиеся достижения науки и технического прогресса зачастую оборачиваются катастрофическими последствиями для человека, если не происходит соответствующее развитие культуры и морали общества. Необходим решительный поворот общества к гуманистическим идеалам.

Различают гуманизм действенный, реальный и гуманизм абстрактный, отвлеченный, декларативный. Нередко речи политиков, многие законы, всевозможные постановления, резолюции до краев наполнены гуманистическими идеями. На деле же все происходит с точностью до наоборот. В чем же дело? К сожалению, для людей, пришедших к власти, нужды народа отходят на второй план. Властные структуры, как правило, заботятся о самосохранении, о собственном благе. Это отчетливо проявилось в годы коммунистического тоталитарного режима. Властные структуры никогда не должны забывать, что не народ существует для власти, а, напротив, власть для народа.

Проблема гармоничного сочетания личностных и общественных потребностей зависит как от государственной политики, так и от правильно поставленного воспитания каждой личности. Эти две стороны гармонии общества всегда отстают от требований жизни. Многочисленные разоблачения политиков всех времен и народов отчетливо это показывают.

Реальному гуманизму противостоит антигуманизм (индивидуальный, групповой, национальный, государственный). Для его преодоления необходимы эффективные, реально осязаемые усилия по созданию человеческих условий существования народа.

Кризис нашего общества во многом зависит от утраты нравственных норм и ценностей. Одними социально-экономическими и политико-правовыми реформами преодоление кризиса невозможно. Необходимо сформировать у людей новое мировоззрение, новый менталитет, возвышающий мораль над экономическими, социальными и политическими процессами.

Следует знать, что не уроки этики формируют нравственность человека, а вся окружающая действительность, социально-экономическое устройство общества и, наконец, моральные ценности самих властных структур. Изучение же этики делает проблему прозрачной и ясной и открывает пути преодоления общественных недостатков.

2. Основные понятия этики

Добро и зло – наиболее общие понятия морального сознания, категории этики, обозначающие должное и нравственно-положительное (благо), нравственно-отрицательное и предосудительное в поступках, мотивах людей, в жизни общества.

Перед людьми всегда стоял вопрос: что есть добро, справедливость, гуманизм. Почему благо для одних оборачивается горем и страданием для других? Например, нечестный человек, сумевший сколотить большой капитал, создал благо для себя и своей семьи. Этот человек искренне верит в истинность и справедливость своей позиции. Он не понимает, что его благо создано за счет обмана и ограбления масс. Собственные, эгоистические интересы для него важнее всего. Можно ли назвать такую позицию высоконравственной? Скорее всего – нет.

Другой пример. Бизнесмен подкупил чиновника, чтобы построить жилой дом. Вроде бы благое дело. Однако с точки зрения морали оно является глубоко безнравственным. Ведь доброе дело должно совершаться «чистыми» руками.

Здесь уместно привести слова Е. В. Золотухиной-Аболиной. «Добро есть то, что оценивается положительно, рассматривается как важное и значимое для жизни человека и общества, что позволяет человеку жить, развиваться, благоденствовать, достигать гармонии и совершенства». (Курс лекций по этике. – М., 1999).

Честь и достоинство. Энциклопедические словари определяют честь как внутреннее нравственное достоинство человека, доблесть, благородство души, чистую совесть.

Понятия «честь и достоинство» имеют и юридическую сторону. По Гражданскому праву Российской Федерации гражданин или юридическое лицо вправе требовать по суду опровержения порочащих его честь, достоинство или деловую репутацию сведений, если распространивший их не докажет, что они соответствуют действительности; пострадавший вправе также требовать возмещения убытков и *морального вреда*, причиненных распространением порочащих сведений. В случае невозможности установления лица, распространившего указанные сведения, гражданин

или юридическое лицо вправе обратиться в суд с заявлением о признании указанных сведений не соответствующими действительности.

Долг и ответственность. Человек, живущий в обществе, не может быть свободным от долга и ответственности. Как утверждает философия, свобода – это лишь познание необходимости. Чем лучше человек исполняет свой долг перед обществом, тем более он является свободным, так как общество идет ему навстречу, поощряет его. Ответственность человека перед обществом должна быть *всесторонней*. Иногда бывает, что у родителей лояльных и ответственных, хороших работников, вырастают безответственные дети, которые совершают неблагоприятные поступки, уходят в наркотизм, криминал. Воспитать детей достойными гражданами – исключительно важный долг и ответственность родителей.

Ответственность человека перед обществом велика, особенно она велика у людей, стоящих на верхних ступенях иерархической лестницы.

Честность и справедливость. Эти понятия относятся к высшим нравственным ценностям. С ними очень тесно связаны – *правда и правдивость*.

Исключительно важную роль играют честность, правдивость и справедливость в межличностном общении, в общении между группами, в объективной деловой и коммерческой информации. Наше общество еще не дошло до полной правдивости информации. Взять хотя бы рекламу. Она часто построена на недостоверной информации. Очень часто товар не соответствует тем качествам, которые приписывает им реклама. Нередко коммерсанты ради наживы идут на прямой обман. Мы дошли до того, что СМИ предупреждают, что не несут ответственности за достоверность рекламы! Возникает вопрос: зачем нужна такая реклама?

Справедливость – это, когда человеку, группе, поступкам, действиям, явлениям воздается то, что они действительно заслуживают, когда зло подлежит наказанию, а добрые дела поощрению. В справедливом обществе должны быть такие законы, чтобы *было выгодно быть честным, правдивым и справедливым*.

Гражданственность и патриотизм. Как говорится, поэтом можешь ты не быть, но гражданином быть обязан. Великие слова. Гражданственность – это прежде всего ответственность каждого человека за судьбы своей страны, это причастность ко всему, что происходит в обществе, это не только сопереживание, сочувствие, но и активная жизненная позиция. Установка «моя хата с краю...» указывает на замыкание в собственном узком мирке, уход от действительности, отсутствие гражданской ответственности.

Гражданственность означает активное участие во всем положительном, что происходит в пределах Отчизны.

Очень близко к понятию «гражданственность» стоит понятие «патриотизм» – это любовь к Родине. Патриот – человек, который высоко ценит страну, в которой он родился и вырос, ее традиции, культуру, язык. В патриотизме происходит *самоотождествление* личности со своим народом, страной, ее культурой.

3. Этика менеджера и предпринимателя

Эффективное управление организацией и персоналом, предпринимательство невозможны без использования нравственных принципов, норм поведения, знаний такой гуманитарной науки, как этика. Различают этику *теоретическую* и этику *нормативную*. Теоретическая этика занимается изучением вопросов происхождения и сущности морали, выяснением ее места в системе

общественных отношений, обоснованием формы и структуры нравственного сознания. Нормативная этика своим предметом имеет поступки человека, исходя из принципов и норм морали. Этика менеджера относится к предмету нормативной профессиональной этики.

Управленческая этика – это система этических знаний и практических рекомендаций, сориентированных на управленческую деятельность, совокупность правил и форм делового общения с людьми, позволяющая выразить им уважение, способствующая установлению между руководителем и подчиненными атмосферы взаимопонимания, доброго отношения друг к другу.

В рыночных условиях этические правила играют особую роль во взаимоотношениях предпринимателей, коммерсантов, руководителей с подчиненными, между сотрудниками в трудовых коллективах и т. д. Современный менеджер, независимо от того, на каком уровне управления он действует, испытывает потребность в этическом подкреплении своего поведения. Поскольку объектом его воздействия выступает человек или группа людей, он стремится действовать в определенных рамках, соблюдая те нравственные нормы, которые приняты в данном социуме. Этика менеджера проявляется в его отношениях к подчиненным, в методах и стиле руководства, в его поведении на работе и в быту, во взаимоотношениях с вышестоящим персоналом, с другими людьми.

В зависимости от уровня нравственного развития человека (в том числе и предпринимателя, менеджера) выделяют три типа личности: моральный, аморальный и внеморальный.

Моральный тип личности предпочитает строить свою деятельность на общечеловеческих этических нормах. В поведении этого типа преобладают такие поступки, которые социумом оцениваются как честные и справедливые. В системе его мотивов преобладают ценностные ориентации и склонности на деловую активность при строгом соблюдении нравственных норм и законов. Тенденции личного обогащения у него сведены к минимуму.

Аморальный тип придерживается прямо противоположных (отрицательных) норм поведения. В его поведении часто проявляются нечестность, пренебрежение нравственными нормами, эгоизм, стремление обойти закон, грубое отношение к людям и т. д.

Внеморальный тип в своих практических действиях не связывает себя ни с какой моралью.

Основопологающими принципами управленческой этики являются гуманизм, социальная справедливость, единство слова и дела, патриотизм.

Решения и действия руководителей должны быть проникнуты истинным уважением к работникам, заботой об их здоровье, улучшении условий труда, быта и отдыха, развитии общеобразовательного, культурного и профессионального уровня. Обязательным условием выполнения профессионального долга менеджера является объективное и доброжелательное отношение к личным взглядам и интересам, служебным притязаниям и устремлениям, профессиональному мнению подчиненных. Важное значение в моральном плане имеет справедливая материальная и моральная оценка личного вклада каждого сотрудника в успехи организации (предприятия).

Реальным проявлением профессиональной порядочности менеджера, показателем оправдания доверия людей является единство слова и дела. В единстве слова и дела проявляются такие нравственные характеристики, как долг, честь и совесть, которые являются основами нравственного самосознания личности.

Нравственную сферу личности менеджера и предпринимателя характеризуют развитое чувство долга и ответственности, человечность, высокая требовательность к себе и подчиненным,

справедливость, добросовестность, честность, правдивость, тактичность, скромность, нетерпимость к лести, подхалимству и т. д.

Человечность менеджера проявляется в доброжелательном отношении к людям, общительности, понимании психологии человека, в способности к сопереживанию, стремлении к сотрудничеству и взаимопомощи, заботе о людях. Его *требовательность* предполагает строгий контроль за соблюдением всеми работниками трудовой и технологической дисциплины, соблюдением законности; принятие соответствующих мер в отношении нарушителей трудовой дисциплины; нетерпимость к небрежности, расхлябанности, бескультурью. Кроме рассмотренных нравственно-психологических качеств менеджера во взаимоотношениях с людьми следует отметить его порядочность, справедливое отношение к подчиненным, уважение к человеческому достоинству и самокритичность.

При выборе той или иной линии поведения менеджер должен знать, что люди всегда тянутся к тем, кто старается соблюдать **нормы общечеловеческой морали.**

- Подчиняйся закону. Систематически изучай законы и другие нормативные документы, связанные с деятельностью менеджера и предпринимательством, постарайся их не нарушать.
- Говори только правду. Это касается взаимоотношений с подчиненными, а также со всеми, с кем общаешься.
- Уважай человека. Поступай с человеком так же, как ты хотел бы, чтобы поступали с тобою («золотое правило нравственности»).
- Поступай соразмерно с возложенной на тебя ответственностью.
- Выработай привычку: все, с чем ты сталкиваешься, рассматривать не только с точки зрения пользы для дела, но и соблюдения нравственных норм.
- Выполняй обещания в срок; если не сможешь сделать этого, определи новый срок и сдержи слово.
- Будь внимателен и объективен к предполагаемым идеям; сомнительные предложения вежливо отклоняй.
- Избегай быть самоуверенным.
- Не забывай, что твоя позиция не всегда оптимальна, учитывай и другие мнения.
- Не оставляй без тщательного анализа ни один случай сбоя, промаха, нравственного ущерба.
- Руководствуйся в бизнесе тремя «не»: не раздражайся, не теряйся, не разбрасывайся.
- Будь терпим к недостаткам людей.
- Помни, что человека можно оскорбить, даже не желая того.
- Избегай заносчивого, самонадеянного, категоричного тона в разговоре, свидетельствующего о пренебрежении к окружающим.
- Нет ничего болезненнее для человека, чем унижение; не совершай несправедливостей.

4. Деловой этикет

Наряду с нравственными нормами в поведении и взаимоотношениях с людьми необходимо **соблюдать нормы и требования этикета.**

Этикет – слово французского происхождения, означающее манеру поведения. К нему относятся правила учтивости и вежливости, принятые в обществе, при контактах, общении с людьми.

Нормы этикета, в отличие от норм морали, являются условными, они носят как бы характер неписанного соглашения о том, что в поведении людей является общепринятым, а что нет. Каждый воспитанный человек должен не только знать и соблюдать основные нормы этикета, но и понимать необходимость определенных правил и взаимоотношений. Манеры во многом отражают внутреннюю культуру человека, его нравственные и интеллектуальные качества. Умение правильно вести себя в обществе имеет очень большое значение: оно облегчает установление контактов, способствует достижению взаимопонимания, создает хорошие, устойчивые взаимоотношения.

Следует отметить, что тактичный и воспитанный человек ведет себя в соответствии с нормами этикета не только в деловой сфере, но и дома. Подлинная вежливость, в основе которой лежит доброжелательность, обусловливается тактом, чувством меры, подсказывающим, что можно, а чего нельзя делать при тех или иных обстоятельствах. Такой человек никогда не нарушит общественный порядок, ни словом, ни поступком не обидит другого, не оскорбит его достоинства.

Современный этикет регламентирует поведение людей в быту, на службе, в общественных местах и на улице, в гостях и на различного рода официальных мероприятиях, приемах, церемониях, переговорах.

Одним из основных принципов современной жизни является поддержание нормальных отношений между людьми и стремление избежать конфликтов. В свою очередь уважение и внимание можно заслужить лишь при соблюдении вежливости и сдержанности. Поэтому ничто не ценится окружающими людьми так дорого, как вежливость и деликатность. Но в жизни нам нередко приходится сталкиваться с грубостью, резкостью, неуважением к личности другого человека. Причина здесь в том, что мы недооцениваем культуру поведения человека, его манеры.

Манеры – способ держать себя, внешняя форма поведения, обращения с другими людьми, употребляемые в речи выражения, тон, интонация, характерные для человека походка, жестикуляция и даже мимика.

В обществе хорошими манерами считаются скромность и сдержанность человека, умение контролировать свои поступки, внимательно и тактично общаться с другими людьми. Дурными манерами принято считать привычки громко говорить, не стесняясь в выражениях, развязность в жестикуляции и поведении, неряшливость в одежде, грубость, проявляемые в откровенной недоброжелательности к окружающим, в пренебрежении к чужим интересам и запросам, в беззастенчивом навязывании другим людям своей воли и желаний, в неумении сдерживать свое раздражение, в намеренном оскорблении достоинства окружающих людей, в бестактности, сквернословии, употреблении унижительных кличек, прозвищ.

Манеры относятся к культуре поведения человека и регулируются этикетом. Этикет подразумевает благожелательное и уважительное отношение ко всем людям, безотносительно к их должности и общественному положению. Он включает в себя учтивое обращение с женщиной, почтительное отношение к старшим, формы обращения и приветствия, правила ведения разговора, поведение за столом и т. д.

Общие принципы культуры поведения конкретизируются **основными требованиями этикета**: вежливость, корректность, тактичность, деликатность, скромность, естественность поведения, тактичность, обязательность.

Вежливость – это доброжелательное, приветливое и бескорыстное отношение к людям. На Востоке бытует такое изречение: «Приветливость – это золотой ключ, который открывает

железные замки людских сердец». Вежливость руководителя по отношению к подчиненным и к другим людям проявляется в его тактичности и чуткости. Содержание этих благородных человеческих качеств: внимание, глубокое уважение к внутреннему миру тех, с кем мы общаемся, желание и умение их понять, почувствовать, что может доставить им удовольствие, радость.

Тактичность, чуткость – это и чувство меры, которую следует соблюдать в разговоре, в личных и служебных отношениях, умение чувствовать границу, за которой в результате наших слов и поступков у человека возникает незаслуженная обида, огорчение, а иногда и боль. Тактичный человек учитывает конкретные обстоятельства: разницу возраста, пола, общественного положения, место разговора, наличие или отсутствие посторонних.

Культура поведения в равной степени обязательна и со стороны нижестоящего по отношению к вышестоящему. Она выражается прежде всего в честном отношении к своим обязанностям, в строгой дисциплинированности, а также в уважении, вежливости, тактичности по отношению к руководителю. То же – по отношению к сослуживцам. Требуя уважительного отношения к себе, почаще задавайтесь вопросом: отвечаете ли вы им самим тем же.

В практике руководства людьми и предпринимательства иногда приходится иметь дело с человеком, не заслуживающим уважения. В таких случаях следует проявить корректность, умение держать себя в рамках приличия. Грубость никогда не приносит хороших результатов. Более целесообразно вести себя сдержанно, корректно, тактично и дипломатично.

Очень важное требование этикета – **скромность**. Скромный человек никогда не стремится показать себя лучше, способнее, умнее других, не подчеркивает свое превосходство, свои качества, не требует для себя никаких привилегий, особых удобств, услуг.

Вместе с тем скромность не должна ассоциироваться ни с робостью, ни с застенчивостью. Это совершенно разные категории. Очень часто скромные люди оказываются намного тверже и активнее в критических обстоятельствах. Скромность свидетельствует о цельности личности, умении всегда владеть собой, что располагает к человеку, способствует решению личных и деловых проблем. Скромность руководителя во взаимоотношениях с людьми является важнейшим показателем его общей культуры и нравственности. «Человек, который говорит только о себе, только о себе и думает, – утверждает Д. Карнеги. – А человек, который думает только о себе – безнадежно некультурен. Он некультурен, как бы высокообразован он не был».

Важнейшее для делового этикета требование – **точность и обязательность**. Деловые люди, умеющие ценить время, считают неприличными необязательность и неточность. Человек, обещая сделать что-либо, должен быть хозяином своему слову и выполнить обещанное точно в срок. Деловой человек не дает пустых обещаний. Точное соблюдение обязательств, единство слова и дела, честность во взаимоотношениях и бизнесе, пунктуальность при проведении встреч, переговоров, совещаний и других мероприятий – лучшие черты делового человека. Быть честным, надежным, обязательным важно не только с точки зрения нравственности и этикета, но и выгодно с деловой и финансовой стороны.

Вопросы для самоконтроля и творческое задание

1. Что является предметом этики?
2. Какова сущность основных понятий этики (добро, честь, долг и т. д.)?
3. Как отражаются нормы общечеловеческой морали в поведении менеджера?
4. Каковы требования делового этикета?

5. Проанализируйте нравственное сознание и поведение руководителей любого ранга (кого вы знаете лично).

Практикум

Тест «Добры ли вы?»

Ответьте на вопросы теста одной из букв: «В» – верно или «Н» – неверно.

1. У вас появились деньги. Могли бы вы истратить их на подарки друзьям?
2. Товарищ рассказывает вам о своих невзгодах. Дадите ли вы ему понять, что вас это мало интересует, даже если это так?
3. Если ваш партнер плохо играет в шахматы или другую игру, будете ли вы иногда ему поддаваться, чтобы сделать приятное?
4. Часто ли вы говорите приятное людям, просто чтобы поднять им настроение?
5. Любите ли вы злые шутки?
6. Злопамятны ли вы?
7. Сможете ли вы терпеливо выслушать даже то, что вас совершенно не интересует?
8. Умеете ли вы на практике применять свои способности?
9. Бросаете ли вы игру, когда начинаете проигрывать?
10. Если вы уверены в своей правоте, отказываетесь ли выслушать аргументы оппонента?
11. Охотно ли вы выполняете просьбы?
12. Станете ли вы подтрунивать над кем-то, чтобы развеселить окружающих?

А теперь можете засчитать себе по одному баллу за букву «В» на вопросы 1, 3, 4, 7, 11 и за букву «Н» на вопросы 2, 5, 6, 8, 9, 10, 12.

9 баллов и больше. Вы – добрый человек, любезны, нравитесь окружающим, умеете общаться с людьми. У вас, наверное, много друзей. Одно предостережение: будьте бдительны, чтобы не навредить себе своей добротой и безотказностью.

4–8 баллов. Ваша доброта – вопрос случая. Добры вы не всегда и не со всеми. Для тех, кто вам нравится, можете пойти на все, другим же можете во многом отказать. Но, наверное, надо стараться быть равными со всеми, чтобы люди не обижались.

3 балла и меньше. Вы вредите себе своей черствостью, зачастую «пилите сук, на котором сидите». Будьте доброжелательнее, и у вас будет больше друзей, и дела пойдут значительно лучше. Ведь дружба требует доброго отношения.

Тест «Насколько этично ваше поведение на работе?»[\[17\]](#)

Важным показателем уровня развития персонала является усвоение ценностей и норм деловой этики, формирование нравственного капитала в целом. Данный тест призван выявить установки на соблюдение служебной этики.

Инструкция

Определите для себя, как часто вы совершаете, совершали или будете совершать в будущем указанные поступки. Перед каждым из приведенных ниже 15 утверждений поставьте букву,

соответствующую вашему ответу: «Ч» – часто, «В» – время от времени, «Р» – редко, «Н» – никогда.

Опросник

Если имеется возможность и это мне ничем не грозит, то:

- 1) я опаздываю на работу, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;
- 2) я ухожу с работы пораньше, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить деньги за весь рабочий день;
- 3) я делаю длительные перерывы при выполнении работы, хотя знаю, что мне, тем не менее, продолжают платить за весь рабочий день;
- 4) я звоню и сообщаю, что я болен (хотя это неправда), чтобы получить лишний выходной;
- 5) я использую рабочий телефон для ведения личных междугородних переговоров;
- 6) я занимаюсь своими личными делами во время работы;
- 7) я использую ксерокс в офисе в своих личных целях;
- 8) я пересылаю свою почту вместе с почтой компании, в которой я работаю;
- 9) я уношу домой часть продукции, производимой компанией;
- 10) я раздаю ее своим друзьям или позволяю им пользоваться этой продукцией без спроса;
- 11) я заставляю компанию платить за еду, которую я в действительности не ел, или за поездки, которые я в действительности не делал, или покрывать мои прочие затраты, которых, по правде говоря, и не было;
- 12) я использую служебную машину в своих личных целях;
- 13) я приглашаю своего друга куда-нибудь пообедать и записываю это на счет компании;
- 14) я приглашаю своего друга в какую-либо поездку и записываю это на счет компании;
- 15) я принимаю подарки от поставщиков или клиентов за оказанные им мною услуги.

Подсчитайте количество баллов, используя ключ.

Н	Р	В	Ч
1	2	3	4

У вас должно получиться от 15 до 60 баллов в сумме. Поскольку все утверждения и высказывания были неэтичными, чем меньше очков вы набрали, тем более этично ваше поведение на работе. (В странах Запада трудовая этика по сравнению с Россией имеет глубокие отличия, и ее показатели в тесте существенно выше.)

Уровень трудовой этики в современной России применительно к молодежи таков: **до 30 баллов** – высокий уровень; **30–38 баллов** – средний уровень; **свыше 38 баллов** – низкий уровень.

Тест «Этика бизнеса»

Инструкция

Дайте свою оценку приведенным ниже утверждениям по следующей шкале: абсолютно согласен – 0 баллов; в основном согласен – 1 балл; не согласен – 2 балла; совершенно не согласен – 3 балла.

Опросник

1. Скорее всего работники фирмы не сообщают руководству о своих ошибках и упущениях.
2. Бывает, что менеджер должен в интересах фирмы нарушить условия контрактов, в частности не соблюдать правила безопасности.
3. Не всегда следует соблюдать точность в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр.
4. Иногда можно утаить не самую приятную информацию от начальства.
5. Надо действовать так, как приказывает руководитель, хотя у вас есть сомнения в правильности его действий.
6. В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами.
7. Иногда нужно задержать работника, чтобы проверить его деловые возможности.
8. Клиенту фирмы можно дать доверительную информацию, если это приносит определенные выгоды мне.
9. Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна.
10. Менеджер ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши.
11. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, нужно его сделать.
12. Без нарушения существующих инструкций жить невозможно.
13. Если кассир дает сдачу не полностью – это терпимо.
14. Иногда можно использовать копировальную машину компании в собственных целях.
15. Можно унести домой с работы кое-что из канцелярских принадлежностей (бумага, скрепки, карандаши и т. п.), принадлежащих компании, ведь я работаю в ней.

Подведите итоги. Подсчитайте сумму баллов, используя шкалу, и оцените свой результат.

0–5 баллов. Ваша этика – выше всяких похвал.

6–10 баллов. У вас высокий уровень этики.

11–15 баллов. Вполне приемлемо.

16–26 баллов. Средний этический уровень.

26–35 баллов. Необходимо ваше моральное совершенствование.

36 и выше. Как бы не упасть в пропасть.

Глава 8. ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Сущность и особенности управленческих решений

Любая организация как объединенная группа сотрудников создается и существует для решения определенных задач с целью достижения целей в соответствии с предназначением (миссией) организации. Одной из основных составляющих организации являются менеджеры (руководители), осуществляющие процесс управления и решающие стоящие перед организацией

проблемы, а значит, разрабатывающие и принимающие управленческие решения. *Разработка и принятие управленческих решений – одна из главных функций любого менеджера.* Владение современными методами разработки управленческих решений является необходимым условием успешного функционирования организации, а при рыночной экономике – условием успешного бизнеса.

Одним из первых зарубежных изданий по основам менеджмента, в том числе по теории принятия решений, стало учебное пособие, написанное американскими учеными М. Х. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури. В нем раскрываются проблемы развития теории и практики управления, характеристики внутренней среды организации и внешней среды, влияющей на систему управления организацией; вопросы социальной ответственности и этики; рассматриваются связующие процессы: коммуникация и принятие решений, функции управления; анализируются групповые процессы, различные стили руководства; проблемы обеспечения эффективности деятельности организаций.

В настоящее время издано множество учебных пособий по менеджменту, в которых, как правило, раскрываются различные аспекты принятия управленческих решений.

Этим вопросам в теории менеджмента уделяется значительное внимание. В частности, в одном из первых учебных пособий по психологии менеджмента, написанном А. В. Карповым, раскрываются особенности и общая характеристика функции принятия решения в деятельности руководителя, нормативная структура и феноменология процесса принятия управленческого решения. Имеется также специальная литература, посвященная данной проблеме: работы Б. Г. Литвака, Р. А. Фатхутдинова, В. И. Цигичко, Е. П. Голубкова и др.

Что такое решение? Какова его структура? Чем характеризуется управленческое решение?

Понятие «решение» в научной литературе трактуется по-разному. Решение понимается и как *процесс*, и как *акт выбора*, и как *результат выбора*. Решение как процесс характеризуется тем, что оно, протекая во времени, осуществляется в несколько этапов. Различают этапы подготовки, принятия и реализации решений.

Решение как результат выбора представляет собой предписание к действию (план работы, вариант проекта и т. п.). Решение является одним из видов мыслительной деятельности и проявлением воли человека. Его характеризуют следующие признаки:

- возможность выбора из множества вариантов;
- наличие цели;
- необходимость волевого лица, принимающего решение, так как оно принимается через борьбу мотивов и мнений.

В сущности, любая деятельность в своем составе содержит момент выбора и принятия соответствующего решения. Например, в педагогической деятельности при подготовке к занятиям преподаватель в соответствии с учебной программой определяет содержание обучения (выбор изучаемых вопросов, фактов, гипотез и т. д.), выбирает адекватные содержанию методы и средства обучения, выдает задания для самостоятельной работы (выбор заданий) и т. д. В инженерной деятельности процесс принятия решений связан с выбором параметров проектируемых технических систем, выбором различных материалов, оборудования, технологий и др. В предпринимательстве приходится принимать решения при выборе видов бизнеса, партнеров, офисных помещений, банка, при приеме на работу сотрудников фирмы и т. д.

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы управления. Принятие управленческого решения необходимо в ситуациях, где есть какая-то неопределенность. Если решение очевидно (при типовой ситуации), от менеджера требуется только его санкционирование. Ситуации неопределенности (проблемные ситуации) возникают в случаях, когда:

- нет четкого диагноза причин отклонений параметров производства от заданных значений;
- не известен способ решения той или иной задачи;
- предлагается множество критериев оценки решения, имеющих различную значимость или противоречащих друг другу.

Например, на любом производственном предприятии проблемные ситуации могут быть связаны с такими проблемами, как снижение затрат и повышение рентабельности производства, улучшение качества продукции или услуг, внедрение новой техники и технологии, повышение квалификации сотрудников, улучшение состояния трудовой дисциплины и т. д.

– Таким образом, импульсом управленческого решения становится возникновение актуальной проблемы в организации. Для ее решения необходимо ответить на следующие вопросы:

- для чего делать (решение проблемы для достижения определенных целей);
- ради чего делать (удовлетворение потребностей и интересов клиентов, извлечение прибыли);
- что делать (решение задач, выполнение работ);
- как делать (методы решения задач, технология выполнения работ);
- кому делать (исполнители работ);
- с какими финансовыми и производственными затратами делать (ресурсы);
- в какие сроки (время выполнения работ) и т. д.

– Функция менеджера по подготовке и принятию решений, как и коммуникативная функция, пронизывает все компоненты и этапы управленческой деятельности. М. Мескон и другие управленческую деятельность определяют через функции принятия решения, отмечая, что суть управления состоит в воздействии на организацию и изменении ее структуры в целях принятия решений.

В структуре управленческой деятельности процессы принятия управленческих решений занимают центральное, иерархически главное место. Они в наибольшей мере определяют как ее результаты, так и ее процессуальное содержание. Управленческая деятельность организуется таким образом, чтобы в максимальной степени содействовать реализации процессов принятия решения в ней. Сама же функция выработки решений выполняет структурообразующую роль в формировании и реализации управленческой деятельности.

Процессы принятия управленческих решений включены во все этапы реализации деятельности, представлены на всех уровнях ее организации, реализуется во всех управленческих функциях. Входя во многие разнородные задачи и функции, эти процессы проявляют такую характеристику, как полифункциональность. Например, определение целей организации связано с их выбором из некоторого множества и принятием соответствующего решения; функция планирования предполагает выработку и принятие решения по выбору того или иного стратегического варианта

развития; функция организации труда – выбор структуры предприятия; реализация контрольной функции связана с выбором форм и методов контроля. Мотивация трудовой активности сотрудников предполагает выбор различных стимулирующих приемов и средств, принятие решения по определенному объему выплат и персонального состава премируемых.

Управленческое решение характеризуется также множеством типов, видов и форм процессов их подготовки и принятия, т. е. обладает свойством полиморфизма. Дело в том, что любая из разновидностей процессов принятия решения адекватна не любым, а лишь определенным управленческим ситуациям. Следовательно, лишь комплекс – множество различных видов решений может обеспечить реализацию функции принятия решения во всем многообразии реальных управленческих ситуаций.

Полиморфизм и полифункциональность процессов принятия решений в сочетании с их центральным положением в структуре деятельности обуславливают ряд других характеристик этих процессов: высшая степень сложности, максимальная развернутость, существования и в индивидуальной, и в коллективной форме, специфичность меры ответственности за принимаемые решения.

На процессы подготовки и принятия управленческих решений воздействует множество факторов, в том числе организационных, социально-экономических, производственно-технологических, субъективно-психологических и др. В теории управления выделяют три интегральных параметра среды, в наибольшей мере влияющих на реализацию этой функции: *неопределенность, сложность и динамичность среды принятия решения.*

Под неопределенностью среды понимают недостаточность релевантной информации, т. е. той, которая адекватна содержанию возникающих проблемных ситуаций и необходима для выработки обоснованного решения. Именно условия неопределенности являются наиболее явным и характерным атрибутом управленческой деятельности. Руководитель практически всегда принимает решения в условиях той или иной степени неопределенности – как при оценке текущего состояния, так и в отношении потенциально возможных вариантов развития событий. В связи с этим важнейшим профессиональным требованием к руководителю является его способность к принятию решений в условиях неопределенности.

Под сложностью среды понимается очень большое количество факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия решения, а также их тесную взаимосвязь, взаимовлияния друг на друга.

Динамичность среды предполагает постоянную и высшую степень изменчивости внутренних и внешних организационных факторов. В силу этого практически любое управленческое решение должно быть не только диагностическим, но и прогностическим. Оно должно учитывать те изменения среды, которые произойдут тогда, когда будет реализовываться принятое решение. Динамичность среды накладывает временные ограничения (сроки) на реализацию функции принятия решения. Управленческие решения надо принимать вовремя (часто очень оперативно).

Наряду с объективными причинами процессы принятия управленческих решений обязательно включают дополнительную и еще более сложную систему факторов *субъективного и межличностного плана*. К субъективным относятся стиль управления и личностные качества менеджера (лица, принимающего решение), в частности его способности, деловые, эмоциональные и нравственные качества, мотивационная сфера, воля и др. Межличностные факторы включают отношения руководителя с подчиненными, коммуникативные

процессы, психологический климат в коллективе. Следует также учесть, что управленческие решения обычно реализуются не теми, кто их вырабатывает (руководителями), а другими субъектами – подчиненными. Следовательно, возникает проблема мотивации их труда при использовании (реализации) принятого решения.

Следующая особенность процессов принятия управленческих решений обусловлена маргинальностью статуса руководителя. (Маргинальность – характеристика статуса личности и поведения, обусловленная принадлежностью одновременно к двум или более референтным группам). С одной стороны, вырабатываемые им решения должны удовлетворять корпоративные интересы организации и ее сотрудников (подчиненных руководителя). С другой стороны, руководитель обязан реализовывать в своих решениях требования и предписания вышестоящей организации.

Характерная особенность процессов принятия управленческих решений – их комплексность. В них включены все виды психологических процессов: когнитивных (познавательных), эмоциональных, волевых и мотивационных. Лишь на основе такого синтеза оказывается возможной выработка и принятие управленческого решения, так как оно влияет на успешность функционирования всей организации, на экономическое благополучие ее сотрудников. При конкурентной борьбе в условиях рынка принятие ошибочного управленческого решения может стать причиной банкротства предприятия. Вот почему за рубежом труд компетентных менеджеров всех рангов ценится очень высоко.

К управленческим решениям предъявляются следующие требования:

- целенаправленность и мотивированность решения;
- эффективность решения (решение должно обеспечить конструктивное преодоление проблемной ситуации);
- экономическая и юридическая обоснованность;
- своевременность;
- реализуемость (выполнимость);
- конкретность и регламентированность (план действий, конкретные сроки и способы их выполнения);
- сочетание жесткости и гибкости в принятии решения (возможность внесения необходимых изменений);
- полнота, краткость и четкость изложения решения.

2. Типология и характеристика управленческих решений

Все существующие разновидности управленческих решений нельзя классифицировать лишь по какому-либо одному признаку. Это можно сделать только на базе ряда критериев. Они в совокупности и дадут достаточно полное представление из общей картины видов решений в достаточности.

Управленческие решения подразделяются на две основные категории: запрограммированные и незапрограммированные. Запрограммированные решения – результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что имеют место при решении математического уравнения. Число возможных альтернатив ограничено, а выбор делается в пределах заданных направлений.

Запрограммированные решения имеют следующие особенности:

- принимаются в ситуациях, которые могут быть предвидены заранее, в силу чего к ним можно подготовиться;
- реализуются в стандартных ситуациях, непосредственно связанных с основными задачами деятельности организации, поэтому им присуща достаточная определенность условий и исходных посылок;
- для них характерен более или менее известный, определенный набор возможных альтернатив преодоления трудностей, а сами решения сводятся лишь к выбору из них;
- сам процесс принятия решений, и в первую очередь фаза оценки альтернатив, разворачивается по четким правилам и носит алгоритмизированный характер (отсюда минимальный риск и относительная ценность путей реализации решения).

Незапрограммированные решения имеют те же особенности, но с «обратным знаком». Те, которые нужны в ситуациях, имеющих характер новизны, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. В этом случае менеджер обязан разработать процедуру принятия решения. Например, к числу таких решений относится определение способов улучшения качества продукции или усовершенствования структуры управленческого подразделения. Для руководителя в любой ситуации обычно сложно принять решение, не имеющее отрицательных последствий. Каждое решение, затрагивающее все предприятие, будет иметь негативные последствия для каких-то его звеньев. Отсюда столь важно предусмотреть все возможные последствия конкретного управленческого решения для всех подразделений, сотрудников организаций. Эффективно работающий руководитель принимает конкретное решение, направленное на достижение наиболее желательного конечного эффекта, с учетом всех факторов. В практике управления гораздо чаще встречаются решения, частично являющиеся запрограммированными, а частично – незапрограммированными, т. е. *комбинированные* решения. А. В. Карпов подчеркивает, что два «чистых» типа – запрограммированные и незапрограммированные решения образуют два полюса континуума, внутри которых располагается большинство реальных управленческих решений.

По форме мыслительных операций в умственной деятельности менеджера различают решения, основанные на суждениях, интуитивные и рациональные. Решения, основанные на *суждениях* – это выбор, обусловленный накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Суждение как основа организованного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению; обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия.

Однако в сложной ситуации суждение (или здравый смысл) может оказаться недостаточным, поскольку факторов, которые необходимо учесть при принятии решения, слишком много и человеческий разум не в состоянии их охватить и сопоставить. В таких случаях менеджер вынужден опираться или на свою интуицию, т. е. принимать *интуитивные* решения, или использовать специальную процедуру (технология) принятия решения. В рамках исследования деятельности менеджеров высшего звена 80 % опрошенных заявили, что часто обнаруживали наличие серьезной проблемы лишь благодаря «неформальному обмену информацией и интуиции». *Интуиция – это основанное на предыдущем опыте человека чутье*

(проницательность). Значит, это способ постижения истины, а в нашем случае способ выбора наиболее эффективного решения без аргументированного доказательства, т. е. деловой риск.

Существует и другая точка зрения, когда интуиция признается неосознанным и необъяснимым компонентом познавательной деятельности человека. Признается, что ее роль особенно важна, когда возникает потребность в поиске решений вне рамок традиционных приемов – при отсутствии исчерпывающей информации и достоверной оценки возникшей ситуации. На первый взгляд такой подход может показаться несовместимым с экономическим расчетом, требующим точности. Однако в обстановке рыночных отношений, конкурентной борьбы потребность в принятии решений при недостатке информации возрастает. И тогда воспользоваться интуицией не только позволительно, но и обязательно.

Весь зарубежный опыт дает основания утверждать, что предприимчивость, сопряженная с риском, состоит в умении действовать скорее в соответствии с определенными принципами, нежели по нормативным предписаниям. Поэтому предприимчивый руководитель наиболее успешно действует в среде, которая позволяет принимать решения, давая при этом право на ошибку. Поскольку для него риск нормальное состояние, постольку нормальным должно считаться и терпимое отношение к неудаче.

Если же менеджер не уверен в правильности принятия решения и хочет устранить элементы риска, то он обращается к нормативной процедуре принятия решения. *Решение, не зависящее от прошлого опыта и интуиции, которое принимается с помощью объективного аналитического процесса и специальных методов, принято называть рациональным решением.* Процесс принятия рационального решения включает множество последовательных действий (шагов), выполняемых менеджером при активном участии специалистов. Для того чтобы снизить степень риска при принятии решений, менеджеру очень важно четко и ясно представлять, какие различия существуют в типах принимаемых решений и какова относительная трудность проблем, требующих решения. В этой связи выделяют четыре уровня принятия решений, для каждого из которых требуются определенные управленческие (ключевые) навыки.

Первый уровень определяется как *рутинный* тип решений, который требует наличия и развития таких ключевых навыков, как неукоснительное следование процедуре, разумная оценка ситуации, гуманное лидерство и контроль. При принятии такого рода решений менеджер ведет себя в соответствии с имеющейся программой, почти как компьютер, распознающий ситуации и поступающий заранее предсказуемым образом.

Второй уровень называется *селективным* и требует следующих ключевых навыков: установление целей, планирование, анализ развития и анализ информации. На этом уровне требуются инициатива и свобода действий, однако, в определенных границах. Здесь менеджер оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме. Результативность зависит от способности менеджера выбрать такое направление действий, которое с максимальной вероятностью окажется приемлемым, экономичным и эффективным.

Третий уровень характеризуется *адаптационным* типом решений, требующим наличия таких ключевых навыков, как идентификация и систематизированное решение проблем, создание рабочих групп и анализ возможного риска. На этом уровне возникают дополнительные трудности, так как менеджер должен найти и принять творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым. Обычно на этом уровне уже существует набор проверенных

возможностей и некоторые новые идеи. Успех менеджера зависит от его личной инициативности и способности сделать прорыв в неизвестное (менеджер ищет новое решение известной проблемы).

Возьмем, например, отдел маркетинга. Здесь задача состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи, касается ли это поисков новых подходов к рекламе или разработки новых путей сбыта продукции. Для того чтобы создать исчерпывающую основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также вести систематический сбор информации.

Четвертый уровень – инновационный тип решений. Здесь важны такие ключевые навыки, как творческое управление, стратегическое планирование, системное развитие. Инновационные решения имеют место тогда, когда ситуация не может быть преодолена каким-либо известным методом и требуется создание принципиально нового способа ее решения.

Управленческая практика показывает, что принимаемые решения могут быть как индивидуальными, так и коллективными. В первом случае менеджер сам принимает решение и затем доводит до сведения подчиненных для его исполнения в виде указаний, распоряжений или приказов. Коллективное принятие решений предполагает активное участие сотрудников в процессе его подготовки и выборе одного из вариантов альтернатив.

По мнению ученых, в настоящее время возникает множество проблем, требующих коллективного принятия управленческого решения. Во многих случаях бывает не просто определить, какого решения требует данная управленческая ситуация: коллективного или индивидуального. А эффективность принятия обоих видов решения во многом зависит от условий, определяющих ее, а также от содержания и степени сложности решаемых проблем. Для некоторых управленческих ситуаций наиболее приемлемым оказывается коллективное принятие решений.

Следует отметить, что существует определенный круг проблем, связанных непосредственно с процессом функционирования производства, где часто достаточно индивидуальных решений. Однако сложные управленческие проблемы, включающие специально-экономические, социально-психологические и нравственные аспекты, в которых в различной степени проявляется человеческий фактор, требуют комплексного рассмотрения. Поэтому в таких случаях коллективные решения являются необходимыми.

Коллективные управленческие решения имеют как положительные, так и отрицательные качества.

К **положительным** относятся те случаи, когда коллективное принятие решения может оказаться более эффективным по сравнению с индивидуальным, в коллективе легче преодолеваются стереотипы мышления. Это легко просматривается при принятии коллективного решения, например, по методу мозгового штурма. Как известно, цель коллективного принятия решений – рождение новых идей. Метод мозгового штурма как раз и направлен на создание творческой обстановки, преодоление инерционности мышления. Указанный метод позволяет реализовать положительную коллективную мотивацию и творческий коллективный потенциал; коллективный поиск решения управленческой задачи позволяет рассмотреть гораздо больше возможных вариантов решения. В результате появляется большая вероятность нахождения оптимального или близкого к нему способа решения управленческой задачи; в коллективном решении находит место более адекватное отражение существа решаемой проблемы. Разные управленческие задачи имеют ту или иную степень неопределенности. Многие исследования по вопросам управления показывают, что по сложным проблемам с большой степенью неопределенности групповые (коллективные) оценки ближе к истине, чем индивидуальные; единство мнений, к которому

приходят в результате выработки решения, представляет собой положительный мотивационный фактор, как для эффективной трудовой деятельности каждого отдельного работника, так и для коллектива в целом, и принимается оно на основе положительной коллективной мотивации.

Наряду с положительными качествами коллективного управленческого решения, необходимо выделить и **отрицательные**.

- увеличивается время на принятие решения;
- могут возникать ситуации из-за столкновения различных точек зрения;
- могут иметь место компромиссы, способствующие принятию неоптимального решения, удовлетворяющего наибольшее число дискутируемых по данному вопросу. Такой компромисс является поверхностной и неэффективной формой согласия, поскольку примиряет между собой различные точки зрения, пренебрегая истинным положением дела;
- возможным является принятие такого решения, за которое выступали самые активные участники групповой дискуссии, не являющиеся вовсе наиболее компетентными по данному вопросу;
- в силу различия мотивационных образований, проявляющихся в разнообразии установок, интересов, стремлений, желаний, часто возникает состояние неудовлетворенности и напряжения. При этом каждый участник дискуссии хочет, чтобы признали непременно его точку зрения.

Для того чтобы все члены группы (т. е. исполнители), принимающие участие в подготовке управленческого решения, реализовали должным образом свой интеллектуальный потенциал, руководители пытаются активизировать их и ищут необходимый подход к своим подчиненным в целях воздействия на мотивацию. В этой связи менеджер должен четко и ясно представлять и понимать, насколько каждый участник группы причастен к принимаемому решению, несет за него ответственность. Ниже предлагается **перечень групповых решений**, так как чем дальше мы будем продвигаться в этом перечне, тем большее количество участников будет чувствовать принятое решение своим и тем с большей готовностью каждый из них приступит к его выполнению, что гарантирует в итоге успех и сведение риска до минимума.

Незаметное решение. Кто-то из участников вносит предложение. По данному вопросу возникает дискуссия. Четкой позиции никто сознательно не высказывает, и решение возникает как бы само по себе, без осознания участниками.

Авторитетное решение. Решение принимает авторитетное лицо (лидер). Этот метод может привести к вполне разумным решениям, если лидер сумел до принятия решения внимательно выслушать членов своей группы и использовал таким путем их мнение. Однако надо отметить, что члены группы в таких случаях не воспринимают такое решение как свое.

Решение меньшинства. Меньшинство, оказывая поддержку друг другу, проводит свое предложение. Те, у кого не было единой позиции, чувствуют, что решение провели под нажимом. Как известно, молчание вовсе не обязательно знак согласия. Это можно заметить сразу же после принятия решения в кулуарных беседах. В другой раз негативное влияние такого решения всплывает на поверхность, когда начнется сознательное торможение.

Компромиссное решение. Когда стороны никак не могут договориться, принимается решение, которого собственно никто и не предлагал. Принимается, таким образом, среднее решение, не удовлетворяющее ни ту, ни иную сторону. Такое решение очень уязвимо, так как его легко нарушить при выполнении.

Решение большинства. Такое решение считается демократичным и успешным. Оно часто возникает в результате голосования. У оставшихся в меньшинстве возникает ощущение, что они не сумели достаточно четко выразить свою позицию. В таких случаях меньшинство обычно ждет, когда изменится соотношение сил, чтобы предпринять попытку притормозить осуществление принятого большинством решения.

Решение взаимопонимания. Это решение возникает в результате дискуссий, а не согласования. Дискуссия продолжается до тех пор, пока каждый из участников не сможет хотя бы частично примкнуть к выдвинутому предложению. При этом все ощущают, что они имели возможность оказать влияние на принятие решения. Такое решение не требует безусловного единогласия, однако, поскольку дискуссия продолжается достаточно долго, каждый знает, почему пришли к такому решению.

Единогласное решение. Такой вид решения является весьма редким. Полного единогласия в принципе достичь невозможно, и поэтому его нельзя ставить условием принятия решения.

3. Процесс подготовки и принятия управленческого решения

Предметом деятельности менеджера по подготовке и принятию управленческого решения является производственная задача-проблема (технологическая, экономическая, социальная и др.). Роль управления состоит в том, чтобы добиться решения данной задачи наиболее эффективным образом, т. е. наименьшими затратами трудовых и материальных ресурсов, в необходимый срок, с заданными количественными и качественными показателями. В этом аспекте управленческое решение – это решение определенной производственной задачи (проблемы). Оно формируется в виде цели и программы действий, перечня мероприятий, средств и методов воздействия на управляемый объект, проекта реорганизации, реконструкции, усовершенствования объекта.

Подготовка, принятие и реализация решений как процесс управленческого труда менеджера имеют определенную технологию – совокупность последовательно применяемых приемов и способов достижения целей деятельности:

- осознание и анализ проблемной ситуации;
- формулировка (постановка) задачи;
- поиск решений (генерация альтернатив);
- определение критериев оценки;
- сравнение и оценка альтернатив (вариантов решения);
- принятие решения,
- реализация принятого решения.

Осознание и анализ проблемной ситуации

Проблемная ситуация – это ситуация, требующая вмешательства руководителя, принятия им решения, призванного привести объект управления из данного состояния в другое, более соответствующее задачам управления. По существу это психическое состояние человека, когда он сталкивается с неопределенностью, преградой, отклонением от намеченных целей, планов или действий и начинает переживать и анализировать ее. На этом этапе умственная деятельность (мышление) менеджера состоит из трех действий:

- 1) раскрытие и анализ реальной ситуации;

- 2) описание требуемой или желаемой ситуации;
- 3) сравнение реальной и требуемой ситуаций.

Для качественного выполнения этих действий менеджер (лицо, принимающее решение) должен владеть необходимой информацией. *Совокупность сведений, сообщений, характеризующих данную проблему, представляет собой информационную модель проблемной ситуации.* На основе осмысливания информационной модели в сознании менеджера формируется концептуальная модель – собственное видение проблемной ситуации. Эти две модели не идентичны. Первая составляется должностными лицами в виде справок, отчетов, служебных записок и т. д., а вторая созревает как психическое новообразование, сотканное из собственных мыслей и чувств менеджера, почерпнутое из информационной модели и дополненное личным опытом.

Формулировка (постановка) задачи

Второй этап подготовки управленческого решения – выявление причин, порождающих проблемы, и определение способов их устранения. На этом этапе проблемы описываются как структура связей между различными характеристиками ситуаций.

Определение причин расхождений реальной и требуемой ситуаций позволяет сформулировать способы устранения этих причин как цели деятельности менеджера. Цели должны быть сформулированы, возможно, более конкретно и в количественном виде, позволяющем затем после исполнения принятого решения определить уровень их достижения.

Формулировка целей позволяет перейти к постановке задачи. *Например, цель – улучшение качества выпускаемой продукции – требует решения таких задач, как проведение необходимых маркетинговых и научно-технических исследований, уточнение технических характеристик выпускаемой продукции, изменение технологии производства, использование современных материалов, методов их обработки; внедрение новой, более производительной и точной техники, современных методов контроля и регулирования параметров производства, выделение финансовых средств, решение кадровых и организационных вопросов.*

Разумеется, в обсуждении этих задач должны участвовать специалисты соответствующих отделов и служб предприятия, ибо каждая из них является достаточно сложной проблемой для организации и требует от ее руководителя принятия соответствующих решений. В их основу могут быть положены следующие факторы:

- экономические (эффективность результатов, металлоемкость и др.);
- срочность проблемы и ограничения по времени;
- предполагаемый результат воздействия на организацию (что произойдет в результате решения проблемы);
- мотивированность сотрудников (их желание и готовность участвовать в решении поставленных задач);
- степень использования способностей, опыта и времени менеджеров;
- жизненный цикл проблемы (общее время ее повторяемости, например время разработки, создания, массового производства, эксплуатации, физического и морального износа техники).

Изучение и учет этих факторов позволяет руководителям организации определить порядок решения проблем, проранжировать их от наиболее важных до наименее важных. К наиболее важным относятся проблемы со следующими характеристиками:

- проблема получает сильную поддержку и давление извне в пользу ее решения (вышестоящее начальство настаивает на завершении работы над проектом в течение определенного срока),
- решение проблемы поддерживается необходимыми ресурсами (выделением дополнительных финансов, материалов и др.),
- решение проблемы открывает возможности, от которых нельзя отказаться (например, получить большую прибыль и увеличить доходы своих работников).

Поиск решений (генерация альтернатив)

Этот этап включает выявление, а также генерацию новых, т. е. не заданных нормативно, возможных выходов из проблемной ситуации (вариантов решений). Исследования показывают, что итоговое качество управленческих решений является прямой функцией количества альтернатив, сформулированных на этой стадии.

Часто при стереотипных ситуациях данный этап не выражен и не осознается руководителем как самостоятельный и важный, поскольку искомая альтернатива ему представляется достаточно очевидной. На практике такое представление часто приводит к ошибочным решениям. *В связи с этим сформулировано «золотое правило» управленческого решения: если кажется, что в ситуации есть только один выход из нее, то он, скорее всего, является ошибочным.* Из этого правила вытекает логичное следствие: если существует лишь одна альтернатива, ее не нужно ни принимать, ни отвергать, а необходимо попытаться найти другие возможности. В особенности это относится к наиболее сложным проблемным ситуациям.

Процесс поиска альтернативы становится творческим при использовании следующих приемов:

- мотивация сотрудников на активное участие в решении проблем;
- предоставление большого количества информации, позволяющей всесторонне анализировать проблемную ситуацию;
- свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы;
- создание условий для озарения.

Определение критериев оценки

Для оценки вариантов решений и выбора одного (наиболее эффективного) из них необходимо разрабатывать соответствующие критерии. Различают два вида: 1) критерий полезности (или предпочтительности) вариантов решений, 2) критерий осуществимости решений. При использовании первого решения оцениваются с точки зрения того, что они значат для достижения поставленных целей. Оценка решения на основе критерия осуществимости предусматривает взвешивание благоприятных и неблагоприятных исходов. Этот критерий связан с ожиданиями менеджера относительно осуществления решения в конкретной проблемной ситуации, с его представлениями о сложности задач, о рискованности действий. Всегда есть риск, что решение как план действий не будет реализовано полностью из-за непредвиденных различных обстоятельств. Поэтому для решений, имеющих низкие оценки по критерию осуществимости, планируются дополнительные мероприятия по снижению уровня риска.

В процессе принятия организационных решений относительно изменения параметров производства могут быть использованы количественные критерии, например допустимые финансовые, материальные и трудовые ресурсы, критерий сроков (времени) исполнения решений, рентабельность производства. Если же решение связано с внедрением новой техники или технологии, то придется ориентироваться на технические параметры, а также на экономические, энергетические, экологические, психологические критерии (ограничения).

Сравнение и оценка альтернатив (вариантов решения)

На этом этапе подготовки управленческого решения анализируются, сравниваются и оцениваются все варианты достижения поставленных целей. Каждый вариант рассматривается с точки зрения ресурсных, юридических, социальных и других ограничений. На основе детального анализа выносится суждение о предварительном выборе одного из вариантов решения проблемы. В отдельных случаях решение как бы автоматически вытекает из концептуальной модели. Однако чаще всего руководитель совместно со специалистами осуществляет развернутую прогностическую оценку различных вариантов решений.

Сравнение многих вариантов по нескольким критериям с учетом различных вероятностей реализации решений представляет собой сложную задачу. Существуют нормативные модели принятия многокритериальных решений, которые предписывают определенные способы их оценки.

Учеными выявлено, что, сталкиваясь с многокритериальными сравнениями как с задачей большой сложности и большого объема информации, менеджер прибегает к различным эвристикам, позволяющим развернуть процесс сравнения в несколько последовательных шагов и на каждом обрабатывать ограниченный объем информации. Пользуясь этой стратегией, можно сравнивать все варианты решения по важнейшему критерию и исключать из дальнейшего рассмотрения те варианты, которые получили низкие оценки. Этот процесс продолжается до тех пор, пока не останется одна альтернатива, которая получает наивысшую оценку. В тех случаях, когда руководитель затрудняется в окончательном выборе, можно провести экспериментальную проверку двух-трех наиболее предпочтительных вариантов. С учетом данных экспериментальной проверки и результатов предыдущих этапов работы, мнений специалистов, любой другой дополнительной информации руководитель принимает окончательное решение.

Принятие решения

Акт принятия решения, т. е. выбора одного из предварительно найденных и оцененных вариантов, означает переход от намерений к действиям. Принятие решения характеризуется двумя основными моментами:

- 1) наличием статичной неопределенности из-за недостаточности информации, необходимой для принятия решения (остаточная неопределенность преодолевается волевым усилием менеджера);
- 2) необходимостью санкционировать решение, т. е. принять на себя ответственность.

Принятие решения предполагает не только взаимодействие с ситуацией, но и взаимодействие с персоналом. Менеджер может индивидуально выполнять концептуальную работу (от осознания проблемной ситуации до постановки задачи) и санкционировать решение, а поиск вариантов поручить подчиненным или участвовать в групповом решении задач. В процессе группового решения задач выделяют три основных измерения положения индивидуума в группе:

место в позиционной иерархии (лидер – ведомый), вклад в решение задач (выдвижение и развитие идей), вклад в эмоциональную групповую атмосферу (позитивный – негативный).

Взаимодействие менеджера с ситуацией и персоналом образует два тесно связанных процесса управления: управление ходом решения задачи и управление процессом формирования и развития группы (коллектива). Соответственно у менеджера сосуществуют два взаимосвязанных класса целей: во-первых, обеспечить эффективное решение задачи, во-вторых, через управления процессом их решения воздействовать на группу (коллектив), в частности на психологический климат, сплоченность, статус личности в группе и т. д. Таким образом, вовлечение подчиненных в процесс принятия решений важно не только для повышения эффективности решения задач, но и для формирования и развития коллектива, руководимого менеджером.

Реализация управленческого решения

Процесс реализации принятого решения включает четыре этапа: составление плана работ по выполнению решения, организация и обеспечение, выполнение решения, оценка результатов. На этапе выполнения осуществляется оперативный контроль за реализацией плана, устранение отклонений и ошибок, внесение в случае необходимости коррективов в реализуемое решение, анализ результатов выполненной работы, стимулирование трудовой активности исполнителей. Оценка результатов реализации управленческого решения связана с определением того, достигнута ли цель, решены ли поставленные задачи (проблемы) на основе выбранной альтернативы или нет. Если она негативна, тот цикл решения возобновляется и осуществляется возврат на начальные этапы решения. Конечный результат работ на завершающем этапе всего процесса подготовки принятия и реализации решения поставленной проблемы – полное достижение целей в установленные сроки в рамках отпущенных ресурсов.

4. Методы решения управленческих задач

Среди общих научных методов решения управленческих задач прежде всего следует выделить анализ, синтез, эксперимент и моделирование. При принятии экономических решений рекомендуется использовать балансовый метод, функционально-стоимостной анализ, факторный анализ, экономико-математические и другие методы. (Эти методы рассматриваются в отдельной учебной дисциплине «Разработка управленческих решений» и не имеют прямого отношения к психологии менеджмента, при необходимости можно обратиться к специальной литературе[18]).

Мы же выбрали лишь несколько из них, которые с успехом могут использоваться менеджерами.

Метод «мозгового штурма»

Предложен в 30-е годы прошлого столетия как способ коллективного продуцирования новых идей. История богата примерами того, как подчас довольно сложная проблема, не поддававшаяся решению традиционными способами, неожиданно находила оригинальный выход в условиях «мозгового штурма». Его область применения довольно широка – от научно-технических, экономических и управленческих проблем до социальных, психолого-педагогических и даже этнических ситуаций.

В общем виде процедура «мозгового штурма» состоит из нескольких этапов.

- Формулирование проблемы, которую необходимо решить; обоснование задачи для поиска решения. Определение условий конкретной работы, выдача участникам правил поиска решения и

поведения в процессе «мозгового штурма». Формирование рабочей и экспертной групп, в обязанности которых будет входить разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей.

- Тренировочная сессия – разминка. Упражнения в быстром поиске ответов на вопросы и задачи тренировочной сессии. Задача этапа – помочь участникам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т. п.).

- «Мозговой штурм» поставленной проблемы. Предварительно еще раз уточняется поставленная задача, напоминаются правила поведения в ходе решения. Генерирование идей в рабочей группе.

- Оценка и отбор наилучших идей. Эксперты на основе набранных критериев отбирают лучшие идеи.

- Сообщение о результатах «мозгового штурма».

- Обсуждение итогов работы групп, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

Успех применения метода во многом зависит от руководителя сессии. Он должен умело направить ход коллективной мысленной деятельности, удачно ставить стимулирующие вопросы, осуществлять подсказки, дополнения и т. д. Количество участников сессии обычно составляют группа от 4 до 15 человек. Длительность «мозгового штурма» варьируется от 15 минут до одного часа. Эффективность сессии (процесса) «мозгового штурма» зависит от соблюдения следующих правил:

- «Мозговой штурм» требует полного раскрепощения мысли и свободы воображения: чем неожиданней и необычней идея, тем больше оснований рассчитывать на успех.

- Категорически запрещены взаимные критические замечания и промежуточные оценки – они мешают построению и формулированию новых идей.

- «Мозговой штурм» не терпит шаблонного мышления; полное освобождение из плена стереотипов, стандартов и традиций – важнейшее условие успешности творческого поиска.

- Чем больше выдвинуто предложений, тем больше вероятность появления и новой идеи.

- В ходе сессии допускаются дополнение, усовершенствование и развитие идей, предложенных вами или другими участниками «мозгового штурма».

- Разрешается задавать вопросы коллегам с целью уточнения и развития их идей; вопрос не должен содержать в себе оценки или вашего отношения к идее.

- Тщательно, но коротко нужно формулировать мысли; не огорчаться, если вас не поймут. Сделайте попытку еще раз изложить свою идею.

- Если проблема в целом не поддается решению, нужно расчленить ее на составные элементы и поразмыслить над каждой из них в отдельности.

- Желательно использовать способ комбинирования приемов, решений, подсчетов, оценок: попытаться сконструировать некоторую систему из, казалось бы, «чуждых» друг другу составных частей.

Метод экспертных оценок

Представляет собой процедуру, которая позволяет группе специалистов по решаемой проблеме – экспертам – прийти к согласию. Эксперты, работающие во взаимосвязанных областях, диагностируют, заполняют подробный вопросник по поводу рассматриваемой проблемы и записывают свое мнение (ответы). Затем каждый получает свод ответов других экспертов, и его просят заново рассмотреть свой прогноз, если он не совпадает с прогнозами других, просят объяснить свою точку зрения. Процедура повторяется до тех пор, пока эксперты не придут к единому мнению.

Важным условием этого метода является анонимность. Она помогает избежать возникновения межличностных конфликтов на почве различий в статусе экспертов.

Метод Дельбека

Применяется при решении задач, требующих знаний в различных областях; при сборе информации и контроле за содержанием; при составлении прогнозов, а также при выявлении взаимосвязанности сложных задач. Данный метод предполагает активный творческий подход всех членов группы в решении проблем. Пассивное участие членов группы исключается. Исходная задача в виде изменения организованной структуры состоит в ликвидации разрыва между желаемой и фактической стороной.

Настоящий метод содержит несколько этапов:

- определение проблемы;
- выявление факторов, способствующих и препятствующих выполнению данной цели, а также установление связи между ними;
- нахождение вариантов решения проблемы и выбор оптимального варианта.

Метод предполагает следующий порядок работы:

- Каждый член группы, независимо друг от друга, кратко описывает данную конкретную управленческую ситуацию.
- Зачитываются самые характерные предложения.
- С помощью вопросов и ответов ведущий исправляет ошибки и неточности формулировок членов группы.
- Ведущий синтезирует предложения, выражающие мнение группы, и выделяет фактически сложившуюся ситуацию.
- Проводится дискуссия. Цель ее – предложение, оценивающее наличную ситуацию.
- После дискуссии каждый член группы предлагает три предложения, ранжируя их по степени важности.
- Достижимая цель формулируется в виде предложения, с которым соглашается большинство участников.
- Составляется список факторов, препятствующих достижению цели.
- Определяются факторы, способствующие достижению цели.
- Составляется план реализации организационного изменения.

Метод эвристических вопросов (ключевых вопросов)

Метод целесообразно применять для сбора дополнительной информации в условиях проблемной ситуации или упорядочения уже имеющейся информации в самом процессе решения творческой задачи. Кроме того, эвристические вопросы служат дополнительным стимулом, формируют новые стратегии и тактики решения творческой задачи.

Метод эвристических вопросов базируется на следующих закономерностях и соответствующих им принципах:

1. Проблемности и оптимальности. Путем искусно поставленных вопросов проблемность задачи снижается до оптимального уровня.

2. Дробления информации (эвристические вопросы позволяют осуществить разбику задачи на подзадачи).

3. Целеполагания (каждый новый эвристический вопрос формирует новую стратегию – цель деятельности).

Далее рекомендуем наиболее типичные эвристические вопросы (составлены на основе работ американского математика Д. Пойя).

1. Нужно ясно понять предложенную задачу, а для этого поставить перед собой вопросы: что неизвестно? Что дано? В чем состоит условие? Возможно ли удовлетворить условию? Достаточно ли условие для определения неизвестного? Или недостаточно? Или чрезмерно? Или противоречиво? Сделайте чертеж. Введите подходящее обозначение. Разделите условие на части. Постарайтесь записать их.

2. Поиск идеи решения и составление плана решения. Как найти связь между данными и неизвестным? Не известна ли вам какая-нибудь родственная задача? Нельзя ли ею воспользоваться? Нельзя ли использовать метод ее решения? Не следует ли ввести какой-либо вспомогательный элемент, чтобы воспользоваться прежней задачей? Нельзя ли сформулировать задачу иначе, проще? Нельзя ли придумать более доступную задачу? Более общую? Более частную? Аналогичную задачу? Нельзя ли решить часть задачи, удовлетворить часть условия? Нельзя ли извлечь что-либо полезное из данных? Все ли данные и условия вами использованы? Приняты ли во внимание все понятия, содержащиеся в задаче?

3. Осуществляя план решения, контролируйте каждый свой шаг. Ясно ли вам, что предпринятый вами шаг правилен? Сумеете ли доказать, что он правилен? Контроль и самоконтроль полученного решения. Нельзя ли проверить результат? Нельзя ли проверить ход решения? Нельзя ли получить тот же результат иначе? Нельзя ли проверить правильность полученного результата? Нельзя ли в какой-нибудь другой задаче использовать полученный результат? Нельзя ли решить задачу обратную этой?

Достоинство метода эвристических вопросов заключается в его простоте и эффективности для решения любых задач. Эвристические вопросы особенно развивают интуицию мышления, общую логическую схему решения творческих задач.

Недостатки и ограничения этого метода заключаются в том, что он не дает особо оригинальных идей и решений и, как другие эвристические методы, не гарантирует абсолютного успеха в решении творческих задач.

Вопросы для самоконтроля и творческое задание

1. Какими особенностями характеризуется управленческое решение?

2. Какова типология управленческих решений?

3. Какие действия совершаются менеджером при подготовке и принятии управленческого решения?

4. С помощью каких методов решаются управленческие задачи?

5. Используя схему подготовки и принятия решения подготовьте проект решения какой-либо проблемы.

Практикум

Тест «Способности к восприятию творческих управленческих решений»

При ответе на поставленные вопросы старайтесь быть объективными.

Чем более искренними будут ваши ответы, тем правильнее окажется информация, которую вы получите о самом себе. Отвечайте так, как вам подсказывает интуиция при первом прочтении вопроса, *подчеркивая слова «да» или «нет»*.

Вопросы для размышления и ответа

1. Принимая ответственное решение, я полагаюсь только на себя и ни с кем не советуюсь (1 – да, 2 – нет).
2. Я чаще имею точку зрения, которая не совпадает с мнением руководителя (1 – да, 2 – нет).
3. Я придерживаюсь точки зрения, что безвыходных ситуаций не существует (1 – да, 2 – нет).
4. Я всегда говорю только правду (1 – да, 2 – нет).
5. Я быстро осваиваю новые виды деятельности (1 – да, 2 – нет).
6. В оценке людей я больше доверяю собственной интуиции, чем суждениям людей (1 – да, 2 – нет).
7. Принимая ответственное решение, я мучительно долго анализирую все «за» и «против» (2 – да, 1 – нет).
8. Начатое дело я стремлюсь доводить до конца (1 – да, 2 – нет).
9. Я считаю, что в коллективе лучше «не высываться», чтобы меньше было всяких неприятностей (2 – да, 1-нет).
10. Прежде чем купить крупную вещь, я стараюсь посоветоваться с близкими мне людьми (2 – да, 1 – нет).
11. Я стараюсь жить только сегодняшним днем (2 – да, 1 – нет).
12. Играя в шахматы и другие интеллектуальные игры, я стараюсь во что бы то ни стало выиграть (1 – да, 2 – нет).
13. Решая сложную проблему, я мысленно логически проигрываю все возможные варианты ее решения (1 – да, 2 – нет).
14. Часто на собрании трудового коллектива я высказываю мнение, отличное от мнения других (1 – да, 2 – нет).
15. На собраниях коллектива я выступаю обычно экспромтом, предварительно не готовясь (1 – да, 2 – нет).
16. Я думаю, что в своей жизни не совершил крупных ошибок (1 – да, 2 – нет).

17. Я часто ловлю себя на мысли, что строю фантастические проекты, которым не суждено сбыться (1 – да, 2 – нет).
18. В споре мои аргументы чаще всего бывают более убедительными (2 – да, 1 – нет).
19. Я могу поступиться принципами, если того требуют интересы дела (1 – да, 2 – нет).
20. Где бы я ни работал, с руководством у меня складываются хорошие отношения (2 – да, 1 – нет).
21. Принимая то или иное решение, у меня первая идея всегда бывает самая правильная (1 – да, 2 – нет).
22. В кругу своих знакомых мне иногда хочется сделать что-то неожиданное, оригинальное (1 – да, 2 – нет).
23. Логика некоторых моих поступков не всегда сразу бывает понятна даже моим близким, хотя потом оказывается, что я поступил правильно (1 – да, 2 – нет).
24. Думаю, что в моей жизни мне удалось решить ряд крупных проблем (1 – да, 2 – нет).
25. Меня трудно переубедить, если я что-то уже решил (1 – да, 2 – нет).
26. Решая для себя какой-то жизненно важный вопрос, я стараюсь продумать и предусмотреть все до мелочей (2 – да, 1 – нет).
27. Ради дела я могу принять рискованное решение, если даже шансы на успех невелики (1 – да, 2 – нет).
28. Мои друзья считают, что я живу только сегодняшним днем (2 – да, 1 – нет).
29. В свои дела я посвящаю как можно меньшее число людей (1 – да, 2 – нет).
30. Я не выступаю против своего руководителя, если не убежден, что меня поддержит коллектив (2 – да, 1 – нет).
31. Мои знакомые относят меня к числу людей с «перспективой» (1 – да, 2 – нет).
32. Часто мои дела и поступки бывают неожиданными даже для моих друзей (1 – да, 2 – нет).
33. В своей жизни я никогда никуда не опаздывал (1 – да, 2 – нет).
34. Если бы передо мной встал вопрос о женитьбе, то я бы не стал советоваться с родителями, а поставил их перед фактом (1 – да, 2 – нет).
35. Я думаю, что отношусь к числу людей, которые предвидят развитие событий в нашем коллективе на год-два вперед (1 – да, 2 – нет).
36. Бывают ситуации, когда я бросаю монету и по тому как выпадет – «орел» или «решка» – делаю выбор в спорном для меня вопросе (2 – да, 1 – нет).
37. В коллективе считают, что на меня можно положиться как на надежного сотрудника (1 – да, 2 – нет).
38. Я систематически веду дневник, где анализирую свои промахи и достижения (2 – да, 1 – нет).
39. Я имею привычку планировать свою работу на год-два вперед (1 – да, 2 – нет).
40. Некоторые мои друзья и близкие считают меня перестраховщиком (2 – да, 1 – нет).
41. Мои коллеги по работе считают меня бескомпромиссным (1 – да, 2 – нет).
42. Среди моих друзей есть люди, которые мне явно не нравятся (1 – да, 2 – нет).
43. Все, что я обещаю сделать, всегда выполняю независимо от того, удобно это мне или нет (1 – да, 2 – нет).

44. У меня бывают мысли, которые я стараюсь скрыть от других (1 – да, 2 – нет).
45. Не все мои привычки хороши и желательны (1 – да, 2 – нет).
46. Иногда за проезд в общественном транспорте я не плачу, если не опасаясь проверки (1 – да, 2 – нет).
47. Я беспокоюсь о своем здоровье (1 – да, 2 – нет).

После того как вы ответили на все вопросы, подсчитайте, какое количество баллов набрали по перечню вопросов для типа «решительный – осторожный», «ответственный – безответственный» и т. д. Пользуясь шкалой оценок, определите, какого уровня у вас соответствующие качества, такие, как «решительность», «ответственность» и т. д.

Например, суммируя баллы ваших ответов на вопросы 1, 2, 7, 9, 10, 27, 30, 34, 40, вы получили число 11. Это значит, что уровень «решительность» у вас «выше среднего». Или за ответы на вопросы 4, 33, 42, 43, 45, 46 вы набрали суммарное число баллов, равное 11. Это значит, что вы имеете «высокий» уровень лживости. То есть при ответе на вопросы теста вы были неискренни и результатам вашего тестирования доверять нельзя.

Способности	Сумма баллов							Способности	Просуммируйте баллы ответов на вопросы
	Очень высокий	Высокий	Выше среднего	Средний	Выше среднего	Высокий	Очень высокий		
Решительный	9	10	11, 12	13, 14	15, 16	17	18	Осторожный	1, 2, 7, 9, 10, 27, 30, 34, 40
Ответственный	9	10	11, 12	13, 14	15, 16	17	18	Безответственный	1, 2, 9, 14, 20, 23, 25, 29, 41
Стратег	9	10	11, 12	13, 14	15, 16	17	18	Тактик	11, 12, 13, 16, 23, 24, 28, 35, 39
Интуитивист	9	10	11, 12	13, 14	15, 16	17	18	Логик	6, 11, 15, 16, 18, 21, 23, 26, 38
Творческий	9	10	11, 12	13, 14	15, 16	17	18	Консервативный	1, 3, 17, 19, 22, 23, 30, 32, 41
Честный	6	7	8	9	10	11	12	Лживый	4, 33, 42, 43, 45, 46

Как использовать результаты диагностики способностей к принятию творческих управленческих решений?

Прежде всего необходимо осмыслить то, что у вас получилось. Поразмышляйте над своими способностями к принятию творческих ответственных решений.

У вас, например, получилось: решительность – 11 баллов (выше среднего). Вы – тактик, так как набрали по этому качеству 17 баллов (это высокий уровень), интуитивист – по шкале «интуитивист – логик». Уровень ваших творческих возможностей, например, 12 баллов – это выше среднего. По

шкале «честный – лживый» вы набрали 10 баллов. Это значит, ваши ответы соответствуют достаточно высокому уровню честности и им можно доверять.

Программа саморазвития способностей к принятию творческих ответственных управленческих решений в данном случае должна быть такой: опора на ваши наиболее развитые способности – интуицию (10 баллов). И постоянное развитие в себе стратега, если хотите – стратегического мышления, способностей к прогнозированию, к предвидению событий.

Однако это лишь пример. У каждого из тех, кто будет использовать данную методику, получаются свои результаты. С их учетом необходимо постоянно опираться на сильные качества и развивать слабые, т. е. развивать те способности, которые существенно тормозят ваше дальнейшее развитие.

Способности к риску развиваются, как и все другие, не иначе как в процессе деятельности. Выработывайте собственную стратегию и правила риска.

Анализ ситуаций, требующих принятия решений

1. Требование повышения заработной платы

К вам приходит сотрудник и требует повышения заработной платы. При этом он ссылается на то, что на другом предприятии может получить больше и уволится, если ему не повысят заработную плату. Что вы ему ответите?

- а) Вы отказываете в повышении заработной платы, так как считаете, что повышение будет неправильным. Вы скорее смиритесь с нехваткой рабочей силы, чем позволите вызвать недовольство других ваших сотрудников, т. е. вы предпочитаете увольнение;
- б) Вы хотите сотрудника обязательно удержать и обещаете повысить ему заработную плату, причем просите ему никому не говорить об этом;
- в) Вы спрашиваете сотрудника, является ли его заработная плата справедливой в сравнении с заработной платой его коллег и на каком основании он требует ее повышения. Вы объясняете, что имеются трудности, затем советуете ему, как с помощью фирмы при известных условиях он может решить свою проблему. По вашему мнению, сотруднику неправильно была определена категория, поэтому вы говорите ему, что поставите вопрос о ее пересмотре.

2. Сообщение об аттестации

Вы оценили сотрудника частично отрицательно и сообщаете ему оценки, касающиеся, например, производительности труда, качества работы, осознания необходимости сокращать расходы, повышать надежность работы, улучшать отношение к сотрудникам и к руководителям. Как поведете себя вы, если вы убеждены в правильности своей оценки?

- а) Любой ценой вы намерены избежать неприятностей. Поэтому, чтобы не потерять сотрудника и не поссориться с ним, вы уступаете ему и существенно изменяете пункты оценки.
- б) Вы защищаете оценку, даже несмотря на то, что сотрудник может из-за этого уволиться, а вас самого ожидают неприятности, и прерываете разговор.
- в) Вы объясняете сотруднику, что у каждого есть хорошие и плохие стороны и спрашиваете его, как он сам себя оценивает по отдельным позициям. При этом вы ожидаете, что он себя знает лучше и может проявить благоразумие.

3. Неявка на работу

В вашем подразделении по сравнению с другими рост потерь рабочего времени внушает опасение. У вас есть сотрудник, который не будучи больным, тем не менее, охотно «празднует болезнь».

а) Так как вы все равно не смогли избежать этой ситуации, вы ничего не предпринимаете.

б) В разговоре с ним вы занимаете четкую позицию, ставите ему в упрек его некорректное поведение по отношению к коллегам, а также фирме и грозите принять соответствующие меры, если он не исправится.

в) Вы пытаетесь его «поймать» путем посещения «больного» на дому, обследования его доверенным врачом. Так как вы в дальнейшем вынуждены вместе работать, то намерены избежать конфликта с ним.

4. Делегирование работ

До сих пор вы сами составляли отчеты по текущей деятельности для руководства цеха и предприятия. Между тем у вас появилось так много новых обязанностей, что если эти отчеты составлять самому, то многократно возрастают затраты вашего времени и сил. Один из ваших сотрудников, уже проявивший себя в решении менее важных задач, кажется, подходит для того, чтобы освободить вас от этой работы. Как вы поступите?

а) Вы считаете, что ваш сотрудник один с этой трудной задачей не справится. Поэтому вы поручаете ее нескольким сотрудникам, не отрегулировав точно полномочия. Ведь вы оставляете за собой последнее слово в принятии решения. Кроме того, подстегиваете этим конкуренцию.

б) Вы объясняете сотруднику производственную необходимость поручаемой ему задачи. По отдельным позициям вы даете ему точную справку, почему и с какой целью их нужно выполнять. Но одновременно вы наделяете его необходимыми полномочиями для самостоятельного выполнения этих задач и передаете ему полную ответственность. Чтобы не породить состояние неосведомленности среди коллег, вы сообщаете им о полномочиях, передаваемых сотруднику. Лишь после окончания порученной ему работы вы убеждаетесь в правильности выбора.

в) Вы даете сотруднику поручение, не разъяснив ему отдельные позиции. По вашему мнению, это не является необходимым для решения задачи. Вы довольно часто его контролируете, чтобы убедиться в успешном ходе работы. Только с вашего разрешения ему позволено получать необходимые справки или вести обсуждение возникающих вопросов с другими службами предприятия.

5. Текучесть кадров

Квалифицированный сотрудник на вечерних курсах получил дополнительную профессиональную подготовку и хотел бы теперь занять рабочее место, соответствующее полученным знаниям. Он просит вас его в этом поддержать. Как поведете себя вы, если в сфере вашей компетенции нет подходящего рабочего места?

а) Вы не хотели бы терять этого хорошего сотрудника. Прежде всего вы попытаетесь немного затянуть решение вопроса. Если сотрудник будет настаивать на удовлетворении своей просьбы, вы станете чинить ему препятствия в его продвижении по службе.

б) Вы посоветуете ему обратиться в отдел кадров, но одновременно просите его остаться на своем рабочем месте до тех пор, пока не найдете кем его заменить.

в) Вы описываете ему преимущества, которые он имеет на своем рабочем месте, и указываете на риск смены места работы.

6. Рационализация

На участке, которым руководит мастер, изготавливаются различные детали разных размеров. Количество деталей отдельных типов меняется. Оплата труда производится по индивидуальной аккордной системе. Низкая пропускная способность участка ставит перед мастером много сложных проблем. После обстоятельного изучения организации труда руководство цеха предприняло меры, создающие более благоприятные условия для производственного процесса. Цель – повышение пропускной способности участка. Выяснилось, что после этого высвобождаются некоторые рабочие. Как вы будете разрешать человеческие проблемы, вызванные этой перестройкой?

а) Вы собираете сотрудников и обсуждаете с ними вопрос о поиске путей выполнения плана. Вы сообщаете им суть вопроса и просите вносить предложения. Вы со знанием дела обосновываете перестройку и подробно излагаете последствия, которые она может иметь для отдельных работников.

б) Вы вызываете к себе отдельных сотрудников, а именно тех, от которых вы ожидаете положительной реакции, и обсуждаете с ними проведение изменений. Вы надеетесь, что они повлияют на своих коллег в желаемом вами направлении и, таким образом, избежите трудностей.

в) Вы, не торопясь, размышляете о том, как лучше всего организовать перестройку с учетом технического и человеческого факторов. Вы разрабатываете точный план. Этот план обсуждаете с сотрудниками, которые, как вы ожидаете, вместе все продумают и проявят чувство ответственности.

7. Адаптация нового сотрудника

Новый сотрудник, который, как вы ожидаете, надолго останется в фирме, приходит в подразделение, которым вы руководите.

а) К сожалению, в данный момент у вас нет времени и вы обещаете новому сотруднику поговорить с ним позднее. Вы отправляете его к сотруднику, который должен о нем позаботиться, если у него будет на это время.

б) Вы выделяете время для нового сотрудника, расспрашиваете его о жизненном пути, познаниях и интересах и рассказываете ему о задачах, которые возложены на подразделение. Так как вам надо выполнять срочную работу, вы проводите его к опытному сотруднику, который ему все подробно объяснит и представит остальным коллегам. Через несколько дней вы интересуетесь, освоился ли новый сотрудник и хорошо ли он себя чувствует на предприятии.

в) Вы выделяете время для нового сотрудника и очень подробно объясняете ему все относящееся к его работе. Вы пытаетесь за короткий промежуток времени передать ему как можно больше знаний. Вы не контролируете, в состоянии ли он самостоятельно выполнять работу. Вы ему это один раз объяснили, а уж об ошибках как-нибудь узнаете.

8. Промах

Руководитель группы при пуске станка по неосторожности травмировал сотрудника и вызвал поломку станка.

Что вы предпримите по отношению к нему?

а) Вы делаете руководителю группы серьезное предупреждение и рекомендуете ему впредь вести себя поосторожнее.

б) Поскольку руководитель группы один ответственен за промах, вы снимаете его с должности и направляете в другое подразделение.

в) Так как персонала не хватает, преемник провинившегося не подготовлен, а этот руководитель группы в редких случаях допускает ошибки, вы оставляете все по-старому.

9. Отсутствие пунктуальности

В вашем подразделении один из сотрудников обращает на себя внимание тем, что регулярно по утрам опаздывает на работу. Сами вы его своим примером к этому не склоняете, так как всегда приходите на работу вовремя. Что вы предпримите, чтобы побудить сотрудника приходить на работу вовремя?

а) В понедельник вы ожидаете его на месте и заставляете объяснить причину опоздания в присутствии коллег. При этом настойчиво увещеваете его исправиться и впредь на работу не опаздывать.

б) Вы указываете сотруднику на его неправильное поведение с глазу на глаз. При этом вы выражаете мнение, что отсутствие пунктуальности вы считаете плохой чертой характера. Вы предполагаете поэтому, что и в другом он может быть также ненадежен. Поскольку он подает плохой пример своим коллегам, то будет, если не исправится, нести за это ответственность.

в) Вы вызываете сотрудника к себе и просите его объяснить причину его опоздания на работу. Даже если он приведет объективные причины, вы разъясняете ему, что впредь он должен приходить на работу вовремя. Вы указываете ему на некорректное поведение и пытаетесь ему объяснить, к каким последствиям может привести низкая трудовая дисциплина, если все сотрудники будут вести себя подобным образом.

10. Отчет о проделанной работе

Один из учеников школы профессионального обучения впервые не сдал к установленному сроку отчет о проделанной работе, подготавливаемый по каждому разделу обучения.

а) Вы вызываете его к себе и просите объяснить, почему не представлен отчет. Лишь после этого вы решаете, какие меры наказания – строгие или мягкие – следует применить по отношению к нему.

б) Вы устраиваете ученику головомойку, а затем делаете ему устный выговор.

в) Вы тотчас назначаете ему следующий срок для сдачи отчета.

11. Делегирование права на принятие решений

Корреспонденция в вашем подразделении обрабатывается не точно и недостаточно надежно.

а) Вы проверяете всю входящую и исходящую корреспонденцию для того, чтобы выявить важные проблемы и гарантировать их правильное решение.

б) Вы поручаете обработку корреспонденции ответственному исполнителю, который информирует вас о важных проблемах и предлагает в экстренных случаях решение.

в) Вы поручаете сортировать корреспонденцию секретарю и просите передавать вам письма, которые кажутся ему существенными, прежде чем они будут направлены ответственному исполнителю.

-

Рекомендуемые решения ситуаций		
1 – в	5 – б	9 – в
2 – в	6 – в	10 – а
3 – б	7 – б	11 – б
4 – б	8 – а	

Тест «Эффективность руководства»[19]

Предлагаемый тест ориентирован в первую очередь на уже состоявшихся руководителей, но его можно применить и в испытании студентов. Тест поможет глубже уяснить поведенческие характеристики эффективного руководства. При этом для студентов, не имеющих опыта руководящей работы, тест носит элемент ролевой игры – они отвечают на вопросы, исходя из своих представлений о действиях успешного руководителя. После завершения теста с целью закрепления в памяти студентов знаний об условиях эффективного руководства полезно обсудить ошибочные варианты ответов.

Инструкция

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

Опросник

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т. д.?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Представляете ли вы свободу действия исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?

22. Поясните ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере, на один год вперед?
25. Существует ли план повышения квалификации персонала в соответствии с требованием времени?
26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Подведите итоги

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Оцените свой результат. 40 «да» –результат идеального, наивысшего управленческого потенциала (все 40 вопросов являются критериями успешного руководства и поэтому предполагают ответ «да»). Как всякий идеал, он практически недостижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете. Важно отметить, сколько вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь ваши слабые места. Какой результат – соотношение «да» и «нет» – считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе: больше 33 «да» характеризует хороший управленческий потенциал.

Глава 9. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

1. Система управления персоналом предприятия

Успешность функционирования любого предприятия (фирмы, организации) зависит от эффективности труда персонала. В условиях рыночного хозяйствования, острой конкуренции между предприятиями при сбыте своих товаров (или при оказании услуг), нестабильности экономики и финансов выживает и развивается то предприятие, в котором трудится слаженный коллектив высококлассных специалистов во главе с опытными менеджерами.

Формирование и развитие коллектива, способного справиться со все более усложняющимися организационно-экономическими, технико-технологическими, социально-психологическими и другими задачами является одной из главных целей управления персоналом на каждом предприятии.

Следует отметить, что в настоящее время на многих предприятиях (независимо от формы собственности) не налажена четкая работа с кадрами. Из-за экономического кризиса, незагруженности предприятий работой, отсутствия оборотных средств, низкого уровня заработной платы и других причин персонал промышленных предприятий сокращается. Часть специалистов и руководителей занялась предпринимательством (в основном коммерцией). В некоторых регионах безработица, в том числе среди квалифицированных рабочих и специалистов, достигла 10 %. Из-за избытка рабочей силы руководители предприятий перестали уделять внимание проблеме подбора и расстановки кадров. Сложившаяся при плановой экономике система подготовки, повышения квалификации и аттестации рабочих кадров постепенно разрушается. Что касается многочисленных частных компаний, то в них из-за отсутствия у новоиспеченных руководителей (директоров, президентов и т. п.) опыта управления целенаправленная работа с персоналом не проводится. Такие фирмы при наличии потребностей в рабочей силе объявляют набор кадров и в короткие сроки без серьезной проверки и оценки их профессиональной пригодности заполняют вакантные рабочие места. Основанием для принятия на работу новых сотрудников могут быть их родственные или приятельские отношения с руководством фирмы. Естественно, при таком подходе к решению кадровых вопросов невозможно сформировать сплоченный коллектив сотрудников, способный эффективно выполнять свои функции. Оставляют желать лучшего отделы кадров предприятий, которые, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. В большинстве предприятий и организаций не решаются такие важнейшие задачи, как анализ и оценка кадрового потенциала; социально-психологическая диагностика личности каждого специалиста и коллектива в целом; информационное обеспечение системы управления персоналом; ускорение профессиональной и социально-психологической адаптации новых работников; мотивация трудовой и творческой активности персонала и др.

Между тем за последние 20–30 лет кардинальным образом изменилось отношение к «человеческим ресурсам» и их роли в коммерческом успехе. «Люди – наш самый главный ресурс» – лозунг, который можно встретить чуть ли не в каждой эффективно работающей корпорации. И это не просто лозунг. Такие фирмы владеют огромным арсеналом методов работы с кадрами, проверенным и осмысленным за многие годы. К примеру, руководители одной из известных международных компаний – корпорации ЗМ (США), в которой трудятся 90 тысяч специалистов, отмечают: эффективное управление «человеческими ресурсами» выдвигается в число приоритетных факторов экономического успеха. Люди в организации – вот, что отличает нашу компанию от конкурентов. Каждый работник выполняет свою функцию и объединяет усилия с другими в достижении общих результатов. *Ключевой составляющей бизнеса сегодня является управление кадрами.* Оно обеспечивает благоприятную среду, в которой реализуется трудовой потенциал, развиваются личные способности, люди получают удовлетворение от выполненной работы и общественного признания своих достижений.

Что значит управлять персоналом?

В литературе по менеджменту понятие «управление персоналом» определяется по-разному. Приведем несколько определений, используя труды отечественных и зарубежных ученых.

«Управление персоналом – это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятия»[\[20\]](#).

«Под управлением кадровыми ресурсами обычно понимают всю совокупность организационных мероприятий, направленных на оптимальное формирование коллектива и полное использование его способностей в производственном процессе (политика подбора и найма работников, развитие карьеры, мотивация, поощрения, увольнения с работы, уход на пенсию, лидерство в коллективе, культура, взаимоотношения и связи, развитие коллектива, творческая обстановка, подготовка персонала, управление конфликтными ситуациями)»[\[21\]](#).

В немецкой школе менеджмента данное понятие определяется так: «Управление персоналом (менеджмент персонала) – область деятельности, важнейшими элементами которой является определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками»[\[22\]](#).

В последние годы в науке широко используются и другие понятия, относящиеся к рассматриваемому вопросу: управление трудовыми ресурсами, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, кадровая работа и др. (В данном учебном пособии эти понятия используются как синонимы.)

В сущности, идея управления персоналом заключается в том, чтобы на каждом рабочем месте предприятия трудился тот работник, который по своей профессиональной компетентности и по личностным характеристикам в наибольшей мере соответствовал бы требованиям производства. Конечная цель производственной деятельности работников является единой и заключается в достижении оптимальных экономических и социальных показателей. Единство целей и интересов работников, коллективная собственность на средства производства (хотя бы в форме акций), необходимость выпуска конкурентоспособной продукции объединяют людей и обуславливают формирование эффективно работающего коллектива. Трудовой коллектив (персонал) как социально-психологическая общность сотрудников предприятия находится в непрерывном изменении и развитии. Этому способствуют: расширение или сужение сферы производственной деятельности предприятия, изменение номенклатуры выпускаемой продукции и повышение ее качества, совершенствование организационной структуры; обновление оборудования, разработка и внедрение более эффективной техники и технологии, передовых методов труда, его мотивации, система аттестации и передвижения кадров, повышение их квалификации и т. д. Словом, *в условиях рыночной экономики вложения в кадровую работу становятся долгосрочным фактором развития и конкурентоспособности предприятия (фирмы).*

Функционирование системы управления персоналом преследует следующие цели:

- удовлетворение потребностей предприятия в высококвалифицированных рабочих, специалистах и руководителях;
- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности производства и труда, в том числе достижение максимальной прибыли;

- обеспечение социального развития трудового коллектива, создание условий для повышения профессионального, образовательного и культурного уровня каждого работника.

Успешное выполнение поставленных целей требует решения основных задач:

- достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой кадрового потенциала;
- эффективное использование потенциала каждого специалиста и трудового коллектива в целом;
- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие для высокопроизводительного труда;
- удовлетворение потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, в повышении квалификации и должностном продвижении, в соответствующей оплате труда, в личностном развитии и т. д.

Цели управления персоналом достигаются путем реализации многообразных принципов.

Принцип научности управления персоналом означает создание и функционирование системы работы с кадрами на основе современных достижений таких наук, как менеджмент, экономика, психология, социология, педагогика, эргономика, правоведение и др.

Принцип системности в работе с кадрами предполагает, что управление персоналом на предприятии должно охватывать не отдельные категории работающих, а весь состав персонала, решать не одномоментные задачи, а непрерывно возникающие проблемы в деятельности работника: от его приема на работу и до его последнего дня работы на предприятии.

Принцип индивидуализации при работе с персоналом требует особого подхода к каждому работнику с учетом его уровня образования, квалификации и интересов. Индивидуальный подход к работнику необходим на каждом этапе работы с кадрами (прием на работу, обучение, адаптация и т. д.), для чего необходимо повысить психолого-педагогическую компетентность менеджеров всех уровней.

Принцип информатизации предполагает применение современных средств вычислительной техники для процедур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях принятия обоснованных кадровых решений.

Система управления персоналом на предприятии состоит из нескольких подсистем, выполняющих соответствующие функции: подбора и расстановки кадров; подсистемы профотбора, повышения квалификации и роста профессионального мастерства; качества труда и методов его оценки; мотивации трудовой деятельности. Все они связаны единой целью предприятия – повышение производительности труда на основе максимально возможной реализации потенциальных способностей работников. Все подсистемы направлены на то, чтобы эти способности в условиях предприятия полностью раскрылись (см. схему 4).

В условиях перехода на рыночную экономику основными функциями кадровых служб являются:

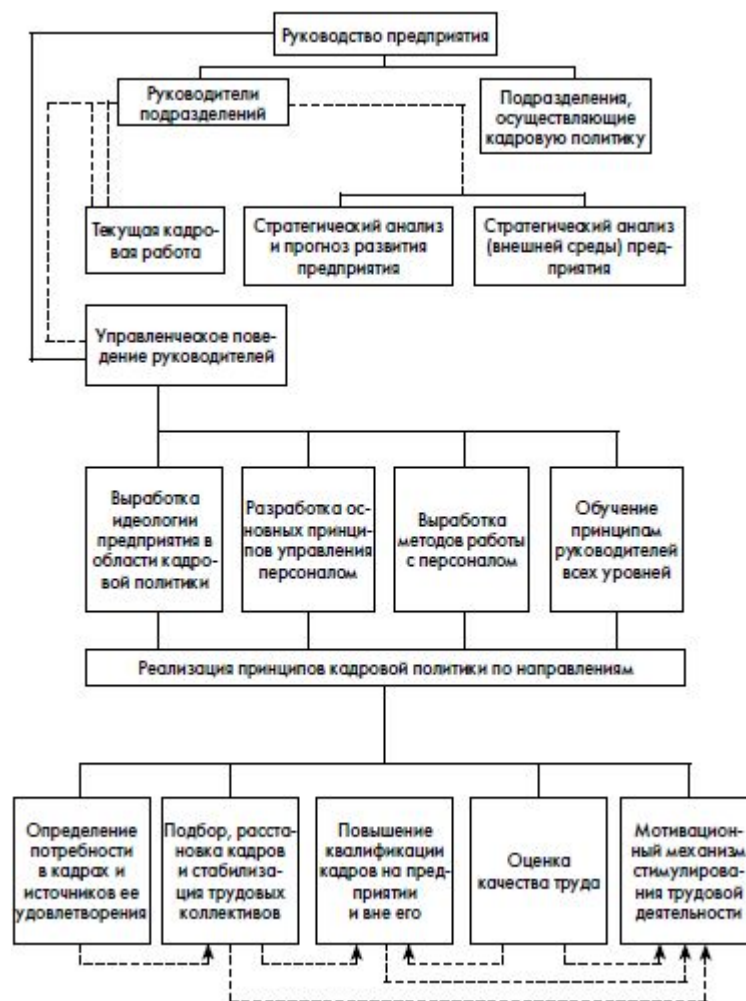
- организационное и методическое обеспечение развития самоуправления, демократических форм рассмотрения и выдвижения кандидатур на руководящие должности, проведение конкурсов на замещение вакантных должностей, изучение общественного мнения о деятельности руководителей;

- прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер по формированию трудового коллектива;
- планирование и регулирование профессионального, квалифицированного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;
- изучение профессиональных, деловых и нравственных качеств работников на основе аттестации, широкого применения психологических и социологических исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и наклонностями;
- организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптации молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие наставничества, изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;
- обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью и с учетом общественного мнения, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности трудящихся, укрепление морально-психологического климата в коллективе и др.

Сегодня кадровики фактически не несут ответственности за конечный результат деятельности предприятия и работника. Их практическое влияние на эффективность работы предприятия минимально, а престиж среди других служб крайне низок. Существует, таким образом, серьезное противоречие между растущей объективной потребностью в обеспечении функций управления кадрами и реальным состоянием служб, отвечающих за это. И здесь необходима радикальная перестройка, затрагивающая изменение функций, структуры и состава данной службы.

Схема 4

Система управления персоналом предприятия



Для устранения такого рода недостатков необходимо четкое планирование развития персонала. Прежде всего, это планирование естественного движения кадров – выход на пенсию, увольнение по болезни, учеба, служба в армии и т. п. Делать это не сложно, но важно своевременно подготовить равноценную замену. Труднее другое – усилить потенциал коллектива, повысить его конкурентоспособность. Для этого существует несколько путей, среди которых: тщательный подбор кадров, систематическое повышение квалификации, создание условия для максимально эффективного проявления их способностей. Рассмотрим эти вопросы более подробно.

2. Подбор и расстановка кадров

Процесс подбора кадров – это их изучение с целью определения пригодности для выполнения функциональных обязанностей на определенной должности. При подборе кадров руководству предприятия необходимо решать следующие задачи:

- принятие решения о необходимости набора и подбора кадров;
- выделение необходимых средств для этой работы;
- анализ вакансий и рабочих мест;
- сбор информации о возможных кандидатах;
- оценка необходимых качеств кандидатов;
- сравнение характеристик кандидатов на одну должность и выбор наиболее подходящих по квалификации и качествам специалистов;
- принятие решения о приеме на работу и назначении кандидатов на должность;

- адаптация вновь принятых работников к профессиональной деятельности, условиям труда и требованиям коллектива;
- проверка в течение определенного времени выполнения новыми работниками возложенных на них функций (прохождение испытательного срока).

Когда предприятие (фирма) работает стабильно, то особых проблем с подбором и расстановкой кадров не бывает. Если же оно только создается, то вопрос подбора персонала становится проблемным. Перед руководством (директором фирмы, предпринимателем, управляющим и т. д.) возникает множество вопросов: сколько работников и какой квалификации набирать для выполнения тех или иных функций; по каким критериям их отбирать; конкретно кого и на какую должность принять; как распределить обязанности между сотрудниками и т. д.

В рыночных условиях под воздействием внутренних и внешних факторов потребности предприятия в персонале постоянно меняются (возрастают или уменьшаются). Кризисные явления в экономике, прекращение выпуска некоторых видов продукции, падение спроса на соответствующие услуги могут привести к необходимости сокращения определенного количества сотрудников. И наоборот, подъем экономики, расширение производства товаров, создание новых рабочих мест требуют увеличения числа работников, в том числе руководителей низшего и среднего уровня.

Работа с кадрами на предприятиях начинается с формирования кадровой политики, которая, в частности, предполагает:

- обеспечение участия коллектива в выдвижении кадров, преемственность кадров, систематическое пополнение состава руководящих кадров за счет молодых, компетентных, энергичных специалистов;
- создание условий для служебного роста и повышения квалификации;
- четкое определение прав и обязанностей кадров;
- сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения принятых решений.

Формирование кадровой политики предприятия неразрывно связано с решениями задач стратегического планирования и выступает его важнейшей частью. Оно зависит от состояния рынка труда, а также основывается на анализе и прогнозе перспектив развития самой организации. При этом определяются общие приоритеты кадровой работы, вырабатывается общий подход к персоналу и его роли в организационном функционировании. Решается вопрос о создании подразделений, на которые будет возложена система кадровой работы.

Кадровое планирование (планирование кадровых ресурсов) включает **три основных этапа**: оценка наличных кадровых ресурсов, будущих кадровых потребностей, разработка программы в соответствии с планом развития предприятия.

На **первом этапе** дается оценка существующей системы персонала, его количественной обоснованности по подразделениям и видам работ, его качественных характеристик (профессиональных, квалификационных, социально-демографических и др.). Выявляются слабые места (дефицит квалифицированных кадров), которые в наибольшей мере затрудняют функционирование организации. На **втором этапе** делается прогноз численности квалификационного состава в соответствии с краткосрочными и перспективными целями организации. На **третьем этапе**, исходя из оценки ресурсов и прогноза потребностей,

разрабатывается программа (план) мероприятий по привлечению, набору и подготовке кадров, требующихся для реализации целей организации.

В результате кадрового планирования необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы;
- нужно ли набирать новых работников или сократить излишний персонал;
- каким образом обеспечить социальное развитие кадров для удовлетворения их потребностей и потребностей производства;
- каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия.

Для разработки оперативного плана работ с персоналом необходимо собрать исчерпывающую информацию: сведения о постоянном составе персонала (фамилия, имя и отчество каждого работника, возраст, специальность, уровень образования, время поступления на работу, должность и т. д.); о социальной структуре персонала (половозрастная, профессиональная, квалификационная, должностная); о текучести кадров; о потере времени в результате болезни, простоев и т. д.; сведения о заработной плате рабочих и служащих; вопросы обучения, переподготовки, повышения квалификации и аттестации кадров.

На основе перспективного и оперативного планов работы с персоналом осуществляется комплектование кадров. При этом используются разнообразные формы и методы привлечения сотрудников со стороны. Большое значение имеет пропаганда преимуществ данного предприятия (условия труда, уровень заработной платы, возможности профессионального роста и т. д.). С этой целью помещаются рекламные объявления в средствах массовой информации, предоставляются сведения в службу (бюро) занятости, с которой предприятия заключают соответствующие договоры.

Отбор персонала осуществляется путем выбора из потенциального резерва тех кандидатов, которые по своим деловым и личностным характеристикам в наибольшей мере удовлетворяют профессионально-квалификационным требованиям к персоналу. Такой отбор должен носить комплексный характер и включать мероприятия как организационного, так и психологического плана. Организационный отбор связан с решением вопроса о профессиональном, культурном и общеобразовательном соответствии кандидатов вакантным должностям, психологический — с решением вопроса о профпригодности кандидатов в отношении этих должностей.

В передовых зарубежных компаниях используются несколько основных методов (или шагов) проверки кандидатов в процессе отбора на руководящую должность:

- предварительное интервью в процессе вербовки потенциальных кандидатов;
- анализ анкетных данных;
- наведение справок (проверка отзывов) у руководителя по прежней работе и у других лиц, хорошо знающих претендентов;
- разнообразные тесты;
- проверка навыков и знаний в центре проверки;
- заключительное собеседование.

(Схема отбора включает использование всех или части этих методов, но, как правило, в приведенной последовательности.)

В процессе **предварительного отбора** рекомендуется проводить оценку потенциальных кандидатов по следующей шкале:

- внешний вид (одежда, подтянутость, поведение, здоровье);
- манеры (уравновешенность, уверенность в себе);
- голос и экспрессия (ясность, грамотность речи, выразительная модуляция);
- организация (способность логически представить задачу и быстро дойти до сути);
- опыт (род работы, показатели интереса, способность к лидерству и доводить дело до конца);
- физические реакции (живость, быстрота ответной реакции);
- интеллект (способность логически мыслить, сообразительность, находчивость, проницательность);
- сензитивность (социальная «чувствительность» к другим людям, чувство «сопереживания»);
- заинтересованность (искренность в поведении и постановке целей).

Второй шаг (метод) в процедуре отбора – **анализ анкетных данных** кандидата на вакантную должность. Содержание анкет устанавливается самим работодателем. В зависимости от контингента персонала, на который рассчитана анкета, и общей схемы отбора, фирмы применяют анкеты разного содержания и степени детализации. Назначение метода анкетирования двоякое. Поскольку оно предшествует прочим стадиям отбора, то наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в подробном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете (в том числе отношения с прежними нанимателями, мотивы увольнения с предыдущих мест работы и др.) является основанием для увольнения работника в любой момент.

Третий шаг в процессе отбора – **наведение справок о работнике**, проверка отзывов о его предыдущей работе.

Наиболее ответственный этап в процессе отбора – это **всестороннее тестирование знаний, умений и навыков** кандидатов на вакантную должность, а также определение их личностных характеристик (требование к личности руководителя (менеджера) и методы изучения, оценки качеств его личности раскрыты в первой части учебного пособия).

Наконец, заключительный этап в процессе отбора – **всестороннее интервью (собеседование)** с кандидатами на вакантную должность. Собеседование проводится в индивидуальном порядке с группой лучших кандидатов, которые, как правило, являются в равной мере подходящими для приема на работу. В этом заключается сложность построения системы собеседования, в ходе которого интервьюер (психолог, социолог) должен вести анализ, искать признаки, по которым можно судить не только о реальных результатах, но и о том, как поведет будущий специалист себя на новой работе, каких результатов можно ожидать от него. В ходе собеседования особое внимание обращается на выявленные ранее (на этапах анкетирования или тестирования) или в процессе самого собеседования недостатки или отклонения от привычных стереотипов в характере, мотивах поведения, образе жизни оцениваемого работника. Особенно важно не допустить ошибку в процессе собеседования с кандидатами на руководящие должности, которая может привести к крупным материальным потерям и даже банкротству фирмы. Поэтому в

зарубежной практике управления тщательный отбор персонала рассматривается как гарантия обеспечения наилучшего помещения капитала.

В японских фирмах, кадровые службы начинают работу с будущими специалистами, когда они еще учатся в университетах. Выявляются молодые люди, проявляющие определенные способности, которые могут быть успешно использованы в дальнейшем развитии фирмы. С ними начинают работу, в частности их приглашают на лекции, которые читаются специалистами и руководителями заинтересованных предприятий, на различные мероприятия (совещания, конференции, презентации, выставки и т. д.). Во время производственной практики студенты работают в фирме на различных должностях. После окончания университета за каждым молодым специалистом, приглашенным в фирму на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» (наставник, шеф). Он помогает новичку адаптироваться, разрешать возможные проблемы, бывает у своего подопечного дома, знает состав семьи, круг друзей и т. д. Если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение *крестного отца* является решающим.

Одним из эффективных подходов к решению проблемы подбора и расстановки кадров, применяемых на передовых предприятиях, является формирование команды (коллектива) высококвалифицированных специалистов – единомышленников. *При формировании команды должны быть учтены следующие требования:*

- каждый участник команды обязан в полной мере осознавать цель, поставленную перед коллективом. Оптимально, когда в формировании и уточнении цели участвует вся команда;
- команда функционирует как единый организм, причем ответственность за результаты также носит коллективный, а не индивидуальный характер;
- любой участник команды должен постоянно совершенствовать свою квалификацию, чтобы обладать универсальными, энциклопедическими в своей сфере знаниями, трудовыми навыками. Это позволяет эффективно и творчески работать в пределах закрепленного за ним участка работы и на месте любого другого члена команды. Он должен быть способен «подставить плечо» нуждающемуся в этом члену коллектива, постоянно взаимодействовать с другими его представителями. В то же время команда не может диктовать состоящим в ней партнерам свою волю – каждый сохраняет собственную самостоятельность;
- все члены команды имеют равные права, планируют личную трудовую деятельность и деятельность всего коллектива, участвуют в формировании плана работы каждого члена команды;
- как в любом коллективе обязанности каждого участника команды уточняются, но достаточно гибко. В процессе выполнения плановых заданий распределение функций, как правило, постоянно изменяется;
- подбор участников командного коллектива осуществляется в первую очередь по психологической совместимости.

Созданная команда способна оперативно и эффективно реагировать на любые изменения и возникающие проблемы. Менеджер, сформировавший именно такую команду, может быть спокойным, уверенным в будущем компании. **Команда** – понятие менеджмента, используемое для характеристики сплоченного трудового коллектива, в котором все работники привержены общим целям и базовым ценностям организации.

3. Подготовка кадров, повышение квалификации и переподготовка

Подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров – важнейшее звено в системе управления персоналом. Осуществляя первичную подготовку кадров для конкретной работы, меняя при необходимости их профессиональную направленность, повышая уровень квалификации специалистов, предприятие может обеспечить наиболее полное соответствие работников требованиям производства, рабочих мест, содержания и специфики труда.

Обучающая деятельность предприятия представлена достаточно разнообразно ее видами. Прежде всего, обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами (внутризаводское обучение). Во внезаводском обучении роль предприятия сводится к определению требований, закрепленных в соответствующих договорах (заявках) на подготовку. Само обучение осуществляется в учебных центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование (самоподготовку) своих работников, на развитие ими профессионального мастерства. В условиях рыночной экономики постоянное повышение квалификации является прямой обязанностью каждого работника, носит непрерывный характер и проводится в течение всей трудовой деятельности в целях последовательного расширения и углубления знаний, повышения профессионального мастерства в соответствии с изменяющимися требованиями.

Рассмотрим эти вопросы применительно к отдельным видам обучения рабочих на предприятии.

Подготовка рабочих кадров

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах, а также в учебных комбинатах и непосредственно на производстве.

Важная задача – правильное определение численности рабочих, которых следует обучить той или иной профессии, а также выбор форм подготовки кадров. В определении объема подготовки исходят из общей потребности в кадрах, кадровой стратегии в трудоустроенности предприятия (например, набор рабочей силы со стороны только на низшие разряды), балансовых расчетов потребности рабочей силы в профессиональном разрезе и источников ее пополнения, из планов профессионально-квалификационного продвижения собственных рабочих. При этом важно сочетание перспективного планирования, опирающегося на выявление реальной потребности предприятия в кадрах, с постоянными корректировками наметок с учетом изменений в структуре производства и подвижностью рабочей силы (прежде всего в связи с текучестью).

Направляемые на обучение должны быть предварительно ознакомлены с требованиями к работе по профессии, с условиями организации и оплаты труда, правилами внутреннего распорядка и техники безопасности, санитарными нормами, должностными инструкциями, возможностью повышения квалификации и профессионального продвижения.

Подготовка новых рабочих (не имевших ранее профессии) осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения, включающим не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях механизированного и автоматизированного производства. Сроки такого обучения составляют три-шесть месяцев в зависимости от сложности профессии и специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификационного экзамена и присвоением рабочему определенного тарифного разряда.

При *индивидуальной* форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему (наставнику), мастеру или другому специалисту либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады.

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте носит оперативный характер, так как ориентировано на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы, не требует больших расходов на обучение, сокращает период адаптации работника.

При *групповой* форме обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов. Численный состав учебных групп устанавливается в зависимости от сложности овладеваемой профессии и производственных условий.

Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний и освоения различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте. Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах, на постоянно действующих курсах, создаваемых отраслевыми министерствами, а также в вечерних отделениях ПТУ.

Переподготовка рабочих кадров

В отличие от подготовки новых рабочих, т. е. обучения людей, не имеющих профессии, и от повышения квалификации переподготовка означает освоение новой профессии. С позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. Переподготовка рабочих осуществляется непосредственно на предприятиях, а также силами территориальной службы занятости (если произошло увольнение с предприятия).

Рассмотрим особенности организации процесса переподготовки непосредственно на предприятии. Наиболее широко она практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутризаводская текучесть работников, желание отдельных работников сменить профессию.

Особенность переподготовки кадров – в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время (часто весьма продолжительное) по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень данного контингента: и низкий уровень среднего общего образования, и давность лет его получения.

Управление процессом переподготовки работников предполагает:

- определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
- выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выработки программы и метода обучения.

Численность работников, нуждающихся в переподготовке зависит от:

- численности высвобождаемых работников;
- контингента высвобождаемых работников;
- возможностей их трудоустройства на предприятии;
- доли работников, согласившихся на переподготовку.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям требуется обучить рабочих. Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т. е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять. Именно структура вакантных рабочих мест и их требования к квалификации рабочей силы, а также структура высвобождаемых рабочих по уровню квалификации и определяют характер переподготовки.

Объем переподготовки и конкретизация ее форм зависят от наличия на предприятии соответствующей учебной базы, материального обеспечения, от возможностей предприятия вести эту работу на договорной основе со специальными учебными заведениями.

Повышение квалификации кадров

Направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся у работника профессии. Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности.

Повышение квалификации рабочих. Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих, служит наметившееся снижение среднего уровня разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ. Поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры рабочих кадров. Прежде всего необходим анализ причин сложившегося положения – изменения в технике и технологии выполнения работ, ставящего перед рабочими задачу их освоения.

Система повышения квалификации кадров, сложившаяся на предприятиях, включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и смежным профессиям, курсы целевого назначения, курсы по изучению передовых методов труда, школы мастеров и бригадиров.

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создаются в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации рабочих в пределах данной профессии и специальности. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех до шести месяцев.

Школы передовых приемов и методов труда включают в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые передовиками, а также теоретические занятия, проводимые специалистами.

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятиях для изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача – краткосрочное обучение вновь принятых на предприятие квалифицированных

рабочих с тем, чтобы в течение первого месяца работы на предприятии они могли усвоить особенности технологических процессов.

Курсы бригадиров организуются для планомерного формирования резерва бригадиров; повышения уровня знаний в области экономики, прогрессивных форм организации и стимулирования труда, трудового законодательства и других вопросов, необходимых для успешного выполнения ими своих обязанностей.

Следует отметить, что во всех формах обучения в качестве преподавателей и инструкторов производственного обучения (наставников) выступают инженеры и квалифицированные рабочие. Преподавательская работа инженеров и наставничество рабочих обуславливают необходимость их психолого-педагогической подготовки. Кроме того, программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с проблемами предприятия, с его ориентацией на повышение эффективности.

Повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих. Современное производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий персонала. Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов – обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия. Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников – переход к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью государственной системы непрерывного образования с подключением системы высшего и среднего специального образования страны.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов осуществляется в различных формах. В частности, это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки. Организацию работы курсов осуществляет отдел подготовки кадров, а при его отсутствии – отдел кадров.

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам и, как правило, оперативно откликающимися на нужды предприятий и организаций.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

4. Профессиональная и социально-психологическая адаптация новых сотрудников

Под адаптацией в широком смысле понимается процесс приспособления организма к новым для него условиям функционирования. Этот процесс является естественным для живых систем. С определенной степенью условности сложную поведенческо-деятельностную адаптацию можно разделить на следующие виды: профессиональную, социально-организационную и социально-психологическую. Все эти виды адаптации тесно связаны между собой, осуществляются одновременно, но имеют отношение к различным сторонам организационной среды. Рассмотрим эти вопросы более подробно.

Профессиональная адаптация

Это приспособление работника к самой трудовой деятельности, т. е. к рабочему месту, режиму, условиям, средствам и предмету труда, технологическому процессу и т. д. Она неизбежна при любых обстоятельствах, характерных для начального этапа работы человека в новых условиях. Причины изменения условий трудовой деятельности многообразны: поступление на новое место работы, переход в другое подразделение, на новую должность, внедрение новых форм организации труда, его оплаты и т. д.

Поэтому в условиях введения рыночного механизма хозяйствования, перехода на самофинансирование и самоокупаемость, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает. Эта проблема в той или иной мере касается всех категорий работающих, но наиболее остро она стоит перед молодыми рабочими и специалистами. Перемена рабочего места предполагает не только изменение условий труда, смены коллектива, но и часто связана с изменением профессии, вида деятельности, что придает адаптации новый, более сложный характер.

На процесс профессиональной адаптации оказывают влияние в основном три фактора: факторы производственной среды, в которой осуществляется адаптация; индивидуально-личностные факторы; факторы управления процессом адаптации.

К первой группе факторов относятся особенности и содержание **производственной деятельности**, количество и сложность обслуживаемого оборудования, условия труда, сменность и режим работы, взаимодействие со смежными участками, требования к уровню квалификации и состоянию здоровья работников, вопросы охраны труда и др.

Индивидуально-личностные факторы связаны с личностью адаптанта, уровнем его знаний, умений и навыков, интересом к профессии, к производству и деятельности. Сюда относятся также такие индивидуально-психологические свойства работника, как черты характера, способности, особенности темперамента, восприятия, мышления и т. д.

Управление процессом адаптации предполагает выработку и реализацию методов и средств воздействия, организующих и регулирующих деятельность и поведение адаптанта: дифференцирование и индивидуализация производственных заданий; установление темпа включения нового работника в выполнение всех совокупностей технологических операций; контроль за режимом труда и отдыха; эргономическое проектирование и обустройство рабочего места; стимулирование успешного выполнения производственных заданий.

Содержание и объем производственных заданий должны соответствовать уровню квалификации работника. В первые дни и недели он может не выполнять установленного объема заданий. Мера

невыполнения, а также длительность работы связаны с уровнем квалификации и индивидуальными особенностями адаптанта. Содержание, сложность и объем производственных заданий следует увеличивать постепенно, руководствуясь достигнутыми результатами. При необходимости наставник или мастер оказывает молодому работнику консультационную помощь, демонстрирует приемы выполнения отдельных операций, исправляет ошибки в работе.

Объектом регулирования должен быть темп включения адаптанта в выполнение всей совокупности технологических операций или должностных заданий. На первых этапах ему следует поручать прежде всего более простые и безопасные технологические операции. Регулирование темпа овладения методами и средствами труда позволяет избежать нервных срывов, конфликтов, а также обеспечить выработку устойчивых умений и навыков использования техники.

Контроль за режимом труда и отдыха направлен на сохранение оптимальной работоспособности в течение длительного времени. Известно, что работоспособность колеблется в течение рабочего дня: первый и последний ее часы характеризуются неустойчивостью, значительными потерями в количестве и качестве труда. Особенно неустойчива работоспособность в период адаптации. Вследствие неумения адаптанта ритмически сочетать время труда и паузы отдыха, неправильного распределения энергии в течение рабочего дня быстро развивается утомление, а на его основе возникает общая неудовлетворенность собственными результатами и содержанием труда. Возможны и нервные срывы.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т. д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т. п.), необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия.

Стимулирование выполнения производственных заданий в адаптационный период выполняет две основные задачи: способствует получению адаптантом информации о результатах его деятельности и формированию у него положительных мотивов трудовой активности. Материальное и моральное стимулирование труда, правильная оценка его результатов развивают у работника чувство уверенности в своих силах, снимают психическую напряженность, вызывают положительные эмоции, чувство удовлетворенности трудом, способствуют формированию авторитета работника в новом (для него) коллективе.

Социально-организационная адаптация

Включает в себя следующие аспекты: административно-правовой, социально-экономический и управленческий.

Административно-правовой аспект адаптации связан с овладением знаниями о правах и обязанностях работника, о целях и функциях различного рода органов управления и обеспечением работы современного предприятия. С первого дня пребывания на предприятии работнику приходится взаимодействовать со многими службами: отделом кадров, бухгалтерией, отделом

охраны труда, с представителями администрации, профсоюзной организацией и т. д. У каждого из этих подразделений свои цели, права, обязанности и методы работы, каждое из них может оказать существенное влияние на формирование положительного отношения работника к предприятию и трудовому коллективу.

Сокращению периода административно-правовой адаптации новичка способствуют: информирование его о порядке работы соответствующих подразделений и основных вопросах, которые они решают; внимательное и уважительное отношение к личности адаптанта; периодический прием его руководством предприятия и собеседование по проблемам, связанным с жизнедеятельностью адаптанта.

К **социально-экономическому аспекту** адаптации относятся знания работника об экономических условиях работы предприятия, о форме собственности на средства производства и порядке распределения доходов, об ассортименте и качестве выпускаемой продукции, об экономических показателях работы предприятия за текущий период, о перспективах развития производства и т. д. Для овладения этими знаниями целесообразно организовать экономическую учебу новых работников.

Управленческий аспект адаптации связан со становлением работника как объекта и субъекта управления. Работник как объект управления обязан подчиняться указаниям непосредственного руководителя, требованиям Устава предприятия и должностной инструкции, соблюдать трудовую и технологическую дисциплину, выполнять производственные задания и т. д. Как субъект управления он участвует в управлении производством и общественными делами.

Адаптация его к социальной роли субъекта управления должна включать следующее:

- ознакомление с коллективными органами управления (рабочие собрания, профсоюзный комитет, различные комиссии, совет молодых специалистов и др.);
- вовлечение адаптанта в общественную работу, выполнение им общественных поручений;
- обучение его основам делового общения, воспитание и развитие гражданских, деловых качеств, необходимых специалисту для взаимодействия с людьми, выполнения общественной работы, активного участия в организации и проведении рабочих собраний.
- вовлечение работника в сферу жизни коллектива, связанную с бытом и отдыхом: спортивные состязания, художественная самодеятельность, техническое творчество, культпоходы, туризм, общественная работа и т. д.

Социально-психологическая адаптация

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности – адаптация к ближайшему социальному окружению, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Этот вид адаптации связан с вхождением нового работника в первичный коллектив. Социально-психологическая адаптация к трудовому коллективу значительно сложнее, длится дольше, чем профессиональная или социально-организационная. На данный вид адаптации наиболее сильное влияние оказывают, с одной стороны, индивидуальность личности работника, его коммуникабельность, умение строить отношения с людьми и, с другой стороны, социально-психологические характеристики трудового коллектива (сплоченность, уровень социального развития, состав и др.). Социально-

психологически адаптированный работник – это работник, устойчиво закрепленный в коллективе, имеющий определенный статус в системе межличностных отношений.

Итак, конкретизация подхода к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для конкретных условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения ее прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определенную технологию. Так, применительно к молодым рабочим она включает в себя:

- анализ ожиданий поступающих рабочих (выяснение на основании беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данным предприятием, при необходимости – профессиональная ориентация);
- прием и прогноз стабильности новичка (как долго он может проработать в данном коллективе);
- введение новичка в коллектив;
- собственно контроль адаптации в ходе периодических встреч или заочно;
- ликвидацию причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины неадаптации;
- обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними администрации предприятия и линейных руководителей.

Среди мер, способствующих сокращению периода адаптации и негативных ее последствий, можно выделить хорошо поставленную профессиональную ориентацию и, в частности, профессиональный отбор кадров. Последний позволяет выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным факторам производственной среды наиболее высока. В наибольшей степени это относится к профессиям, предъявляющим к работнику специфические требования (внимательность, острота зрения и т. п.).

Очень важно, чтобы молодой рабочий быстро освоил избранную специальность, повышал общеобразовательный и квалификационный уровень, быстро адаптировался в коллективе, закрепился в нем, активно включился в общественную жизнь коллектива.

Необходимым логическим продолжением работы по профориентации и адаптации молодежи на производстве является организация профессионального продвижения молодых рабочих.

Профессиональное продвижение рабочих включает следующие виды: повышение профессионального мастерства по выбранной специальности, повышение тарифного разряда; овладение смежной специальностью или профессией; перевод на другое рабочее место внутри цеха без повышения разряда и изменения специальности; обучение новой, более квалифицированной специальности (профессии) и переход на новое место работы внутри предприятия; повышение в должности после обучения на курсах повышения квалификации; обучение в техникумах или вузе по направлению коллектива.

Таким образом, нами проанализированы особенности главных видов адаптации – профессиональной, социально-организационной и социально-психологической, факторы, влияющие на тот или иной вид адаптации и некоторые способы ускорения адаптационного процесса.

5. Оценка и аттестация сотрудников

Совершенствование практики подбора и расстановки кадров, стимулирования их труда, передвижение работников, повышение их квалификации связано с объективной деловой оценкой их деятельности и личностных качеств. Деловая оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия его личностных качеств, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям.

Оценка касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий далеко не одинакова. Естественно, что оценка деловых и личных качеств человека при подборе директора предприятия, главных специалистов – несравненно более сложная задача, чем, например, подбор рабочих для освоения профессий даже квалифицированного труда. То же относится и к оценке результатов труда; у рабочих этот результат легко выражается количественно, в то время как оценка результатов труда руководителей и специалистов представляет собой сложную методологическую проблему. Поэтому оценка персонала как важный вид работ в составе управления персоналом прежде всего касается **руководителей, специалистов и служащих.**

Разработка методического обеспечения – одно из важнейших условий успешного проведения деловой оценки работников. Интересны результаты, полученные таллинской школой специалистов при разработке системы автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (СААРС). Основываясь на экспертных оценках, эта система позволяет не только дать деловую оценку руководителей и специалистов, но и выявить:

- необходимость переподготовки кадров и повышения квалификации;
- возможность создания резерва руководителей и обеспечить оказание помощи в работе с молодыми специалистами;
- недостатки управления, дублирование его функций на различных уровнях управления;
- организационные и социальные резервы в работе подразделений;
- состояние психологического климата;
- пути совершенствования работы с управленческими кадрами.

Деловая оценка кадров – достаточно сложная в методическом и организационном плане работа. Прежде всего нужно отметить, что единой универсальной методики, пригодной для решения всего комплекса задач, стоящих перед оценкой кадров, просто не существует и вряд ли она возможна. Нет общепринятой методики оценки и за рубежом.

По этой причине чаще всего предприятия вынуждены разрабатывать программу оценки, включая и методику ее проведения, собственными силами или использовать типовые рекомендации, а также опыт других предприятий и организаций (приспосабливая его под свои цели, временные и финансовые возможности). Иногда предприятия могут прибегать к услугам фирм, располагающих и специалистами, и набором методических программ оценки применительно к самым разнообразным задачам ее проведения.

Особое место в оценке личных качеств работника занимает **тестирование**, когда сначала путем соответствующих испытаний выясняется наличие у работника определенных деловых качеств, а затем дается оценка уровня этих качеств в виде конкретной величины (коэффициента или суммы баллов) по заранее подготовленной шкале.

По своему содержанию различают три группы тестов:

- квалификационные (определяют степень квалификации работника);
- психологические (дают возможность оценить личностные качества работника);
- физиологические (выявляют физиологические свойства человека).

Психологические и физиологические тесты широко используются при профориентации и отборе работников для освоения ряда профессий. Применительно к руководителю выделяются тесты для характеристики управленческого потенциала руководителя, его профессиональных навыков и умений, свойств характера, взаимоотношения его с коллективом, здоровья и работоспособности.

Разумеется, нельзя преувеличивать роль тестирования, но в то же время тест, оценивая работника в данный момент, может служить материалом для более обоснованного решения вопроса о повышении его квалификации.

Одной из эффективных форм оценивания является аттестация кадров. Она основывается на коллективной подготовке материалов, на базе которых производится оценка деятельности и личности специалистов. В первичном коллективе люди находятся в непосредственном контакте, совместно выполняют работу, общаются, решают разнообразные производственные и социально-организационные задачи. Вследствие этого коллектив обладает, как правило, весьма обширной и верной информацией, позволяющей составить мнение о личностных качествах и квалификации работника.

Аттестация является широко распространенной формой работы с кадрами, активно применяемой предприятиями, учреждениями и организациями. Объектом аттестации являются работники определенных категорий, состоящие в трудовых отношениях с данным предприятием. Ее проведение регламентируется рядом официальных документов и соответствующим методическим обеспечением.

При аттестации применяются различные формы и методы оценивания, в том числе аттестационные собрания, метод экспертных оценок, составление и анализ характеристик, метод тестирования и др.

Аттестационное собрание проводится при полном составе первичного коллектива. Примерная схема (план) обсуждения включает следующие вопросы:

- какую работу выполнял аттестуемый в последние годы;
- улучшилось ли качество его работы за оцениваемый период;
- соблюдение технологической дисциплины; уровень квалификации;
- проявление трудовой и творческой активности на рабочем месте;
- сотрудничество с другими работниками и отношения с ними;
- рекомендации по совершенствованию личной работы, повышение квалификации и творческой активности;
- оценка личного вклада аттестуемого в результате деятельности коллектива.

Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях, совещаниях совместно с профсоюзной организацией, где анализируются ее итоги, соблюдение порядка и условий проведения, принимаются решения по устранению выявленных недостатков.

Вопросы для самоконтроля и творческое задание

1. Какова структура системы управления персоналом предприятия?
2. Какие задачи решаются руководителями при подборе и расстановке кадров на предприятиях?
3. Как осуществляются подготовка, повышение квалификации и переподготовка специалистов?
4. Каково содержание профессиональной, социально-организационной и социально-психологической адаптации новых сотрудников в организации?
5. С помощью каких методов решаются задачи оценки и аттестации кадров?
6. Используя нижеперечисленные тесты, проведите самооценку.

Практикум

Тест «Потенциал службы персонала»[\[23\]](#)

Инструкция

Тест содержит 10 позиций, в каждой из которых содержится 10 суждений. Выберите вариант суждения, наиболее соответствующий положению дел в оцениваемой организации. Каждый ответ оценивается в диапазоне от 0 до 10 баллов. Определение балла производится по значениям, указанным рядом с каждым из 10 суждений. Сумма баллов по всем 10 позициям покажет величину определяемого потенциала. Полученные результаты полезно сравнивать с результатами оценки других организаций. Это позволит выявить сильные и слабые места в деятельности службы персонала.

1. Служба персонала: занимается только оформлением приема, перемещения, увольнения и т. п. – 1; личным учетом и обучением – 2; аттестацией – 3; выполняет также одну-две другие функции – 5; выполняет восемь стандартных функций (они названы в пунктах 2–9 настоящего опросника) – 8; выполняет более восьми функций – 10.

2. Прием на работу: осуществляется сам собой, по обстоятельствам, без участия службы персонала – 0; по объявлению – 1; по договорам с другими организациями, ведомством, учебными заведениями – 2; через краткие публикуемые объявления – 3; благодаря подробным публикациям с перечнем требований к работникам – 5; существует специальный работник службы персонала, который подбирает небольшую часть работников – 7; он подбирает большую часть работников – 10.

3. Комплектование подразделений: производится чисто случайно и только по профессиональному признаку – 1; руководитель на глаз старается подобрать работников с учетом того, кто с кем будет работать – 3; существуют методы, обеспечивающие психологическую совместимость работников и нормальный психологический климат – 10.

4. Контрактная система: отсутствует – 0; используется для отдельных работников в самом общем виде – 2; для многих работников в общем виде – 4; для немногих работников, но четко предусматривает права, обязанности и санкции в случае невыполнения с обеих сторон – 7; практически для всех работников сверху донизу в четко выраженной форме – 10.

5. Должностные инструкции: практически отсутствуют – 0; существуют для отдельных работников в самом общем виде – 2; для многих работников в таком же общем виде – 4; для немногих, но с кратким перечнем обязанностей и функций – 5; для немногих, но с очень подробным перечнем, дополняемым регламентом, контрактами и режимом работы – 7; практически такие инструкции введены повсеместно – 10.

6. Текущее обучение: практически отсутствует – 0; касается только подготовки по рабочим и техническим специальностям – 3; эпизодически устраиваются лекции и/или отдельных работников посылают на курсы повышения квалификации – 4; лекционные циклы устраиваются регулярно и/или на курсы посылаются многие – 6; существует единая система текущего обучения, включающая внутреннюю, внешнюю и самостоятельную учебу – 8; такая система охватывает весь без исключения персонал – 10.

7. Должностное продвижение: дело случайное, непредсказуемое и во многом зависящее от начальника – 0; зависит от начальника, при отборе учитываются и деловые качества, и личное отношение к работнику – 2; зависит от конкретных руководителей, которые принимают при отборе объективные, но волевые решения – 4; производится на конкурсной основе, но чисто формально – 5; на конкурсной основе по объективным критериям – 7; существуют график должностного продвижения для всех и методы, гарантирующие должностное соответствие – 10.

8. Аттестация: практически не проводится – 0; проводится от случая к случаю для отдельных категорий персонала – 1; для большинства категорий персонала, но чисто формально – 3; практически для всех и по нескольким методикам, обеспечивающим объективность, но регулярно – 5; по этим же методикам строго регулярно – каждые три-пять лет – 6; по тестовым методикам, обеспечивающим автоматизм получения результатов – каждые три года – 8; по тестовым методикам ежегодно – 10.

9. Увольнение: осуществляется просто, без проволочек и сожаления – 0; руководство старается задержать под благовидным предлогом увольняющихся по собственному желанию – 1; работники службы персонала или руководство несут моральную ответственность за любой факт увольнения – 5; каждый факт увольнения, по собственному и несобственному желанию отражается на «кармане» работников службы персонала – 10.

10. При сокращении штатов: работников немедленно увольняют согласно трудовому законодательству – 0; увольняющихся заранее предупреждают об этом – 1; им стараются подыскать какую-нибудь другую работу – 3; ищут им другую работу и обязательно по специальности – 5; профориентируют и, в случае необходимости, дают новую специальность за свой счет или совместно с принимающим на работу предприятием – 10.

Упражнение «Аттестация молодого специалиста»^[24]

Инструкция

Оцените молодого специалиста, которого вы знаете по своей работе (если это условие для вас не выполнимо – выберите студента). Вам предложено 33 вопроса. Они распределены в 5 группах с максимальным числом очков по каждой – 20 (итого – 100). Каждый вопрос – это утверждение о вашем работнике, оцениваемое некоторым числом очков. На основе этого выставьте свой балл (как считаете нужным). Полученные данные прокомментируйте по отдельным группам и в целом. Количество набранных баллов и их сравнительный анализ позволяют судить об основных качествах молодого специалиста (или студента).

Коммуникационные навыки (20)

Пишет так, что каждый может его понять – 3,9

Написанные им работы редко требуют переделки – 3,6

Его выступления всегда тщательно обдуманы – 2,8

Рабочие записки всегда правильны и точны – 2,7

Умеет всегда подчеркивать самое основное; не утопает в подробностях – 2,5

Умеет обсуждать результаты своей работы сжато, ясно, исчерпывающе – 2,3

Умеет давать объяснения – 2,2

Взаимоотношения (20)

Терпелив с теми, кто обладает меньшими знаниями, чем он – 4,5

Хорошо ладит со всеми типами людей – 4,4

Уважает суждения и способности других людей – 3,9

Готов принять совет – 3,6

Прислушивается к чужой точке зрения – 3,6

Мотивация (20)

Готов работать сверх положенного, когда в этом есть необходимость – 4,6

Отдает все силы и способности решению поставленной перед ним задачи – 3,7

Если выдается свободное время, активно ищет работу – 3,1

Часто выполняет работы «сверх нормы» – 3,1

Не бросает работу, пока она не сделана – 2,8

Стремится выполнять задание полностью, без недоделок – 2,7

Специальные навыки (20)

Предпочитает помогать подопечным, а не понукать их – 3,6

Умеет организовывать работу других – 3,6

Тратит время на чтение специальной литературы – 3,1

Требует серьезных доказательств, прежде чем соглашается с предложением – 2,9

Умеет применять на практике свои теоретические познания – 2,4

Умеет найти какой-нибудь путь решения имеющейся проблемы – 2,4

Умеет разбить сложную проблему на сравнительно простые детали – 2,0

Самостоятельность (20)

Не выбивается из колеи при неожиданностях в работе – 3,8

Не выводится из душевного равновесия такими факторами, как рабочая перегрузка, жесткие сроки и т. д. – 3,8

Не избегает решения и не колеблется при их принятии – 2,5

Решает проблемы сам, не просит об этом других – 2,2

Замечания и несерьезные упреки переносит легко – 2,2

Не боится задавать вопросы – 2,1

Опирается на свое собственное суждение там, где это возможно и разумно – 1,9

Готов признать ошибку, если допустил ее – 1,5

Глава 10. ПСИХОЛОГИЯ ЗДОРОВЬЯ МЕНЕДЖЕРА

1. Психология здоровья как наука

Менеджеры и предприниматели, как правило, работают в условиях дефицита времени, избытка информации, ненормированного рабочего дня, испытывают давление со стороны вышестоящих руководителей, подчиненных и клиентов. Часто неясность последствий принятия решений вынуждает их идти на риск. Они находятся в стрессовом состоянии почти постоянно и подвержены различным заболеваниям. Часто причиной заболеваний является нежелание человека понять себя, разобраться в физиологических и психологических особенностях организма, своего взаимодействия с окружающим миром.

Менеджер должен проявлять постоянную заботу о собственном здоровье, о своей психической и физической форме как гарантии успешной деятельности. Вот наиболее типичные профессиональные недуги менеджеров: хронические головные боли, бессонница, склероз, невроз, различные болезни желудка, сердечно-сосудистые заболевания и т. д.

В решении практических задач по обеспечению физического и психического здоровья менеджеров призвано сыграть большую роль новое и стремительно развивающееся научное направление – **психология здоровья**. Психология здоровья как наука развивается на стыке медицины и психологии. Первые целенаправленные исследования в этой области стали проводиться в США в 50-е годы XX в. За сравнительно короткий период психология здоровья превратилась в достаточно обширную область исследований. В 1978 г. в Американской психологической ассоциации создано отделение «Психология здоровья». С 1982 г. начал выходить журнал «Психология здоровья».

В современной России психология здоровья как новое и самостоятельное научное направление проходит начальную стадию. В 1998 г. вышло первое отечественное учебное пособие по психологии здоровья, подготовленное профессором В. А. Ананьевым, в 2000 г. – первая коллективная монография «Психология здоровья», в написании которой приняли участие ведущие специалисты в этой области. В 2002 г. опубликовано второе учебное пособие «Психология здоровья», подготовленное Г. С. Никифоровым.

Какова связь между психикой и телом? Психика и тело взаимодействуют. Психология здоровья рассматривает психологические факторы не только как возможные последствия болезни, но и как вносящие вклад в их профилактику и лечение.

С позиций системного подхода человек трактуется как сложная живая система, жизнедеятельность которой обеспечивается на разных, но взаимосвязанных между собой уровнях функционирования. В самом общем приближении, как было отмечено выше, выделяют три уровня анализа: биологический, психологический и социальный. На каждом уровне здоровье человека имеет особенности своего проявления.

Сущность здоровья на биологическом (организменном) уровне заключается в динамическом равновесии функций всех внутренних органов и их адекватном реагировании на влияние окружающей среды. Соответственно, нарушение равновесия, неадекватная реакция организма на факторы окружающей среды представляет собой не что иное, как болезнь. В основе обеспечения нормальной жизнедеятельности организма лежит гомеостатический механизм, смысл которого заключается в противодействии со стороны организма в ответ на какое-либо воздействие, нарушающее нормальное протекание жизненных процессов. Этот механизм приводится в действие с тем, чтобы вернуть систему (организм человека) в равновесное состояние. Таким образом, в основе функции гомеостатического механизма заложен принцип саморегуляции.

Вопросы здоровья на психологическом уровне связаны с личностным контекстом анализа, в рамках которого человек предстает как психическое целое (как система психических свойств и состояний).

Отвечая на вопрос «Какое здоровье надо оберегать в первую очередь – духовное или физическое?» многие ведущие специалисты в области медицины считают приоритетным духовное здоровье человека. Современная официальная медицина относит к числу психосоматических, т. е. берущих начало в психической дисгармонии, около 80 % всех заболеваний. Индийская и китайская медицина исходит из следующего кардинального тезиса: духовное здоровье есть главная основа здорового тела; в основе здоровой психики лежит равновесие духа.

Одна из главных задач, которую ставит перед собой сегодня психология здоровья, – активное содействие человеку в достижении гармонии психического и телесного здоровья. Здоровая психика способна благотворно влиять на функции заболевшего организма. Психическая стойкость человека, сила его духа, самовнушение и воля могут стать надежной опорой в борьбе с развившимся недугом и преодолении болезни тела.

По мнению Г. С. Никифорова, психически здоровая личность – это прежде всего гармоничная, консолидированная, **уравновешенная личность**. Для нее характерны духовность, приоритет гуманистических ценностей; ориентация на саморазвитие. Ее способность к самоуправлению обеспечена выраженностью таких характеристик, как целеустремленность, воля, энергичность, активность, самоконтроль, адекватная самооценка.

Психические процессы уравновешенной личности отвечают следующим требованиям:

- максимальное приближение субъективных образов отображаемым объектам действительности;
- адекватное восприятие самого себя;
- способность концентрировать внимание на предмете;
- удержание информации в памяти;
- способность к логической обработке информации;
- критичность и креативность мышления;
- дисциплина ума.

В сфере психических состояний доминируют:

- эмоциональная устойчивость (самообладание);
- зрелость чувств соответственно возрасту;
- умение совладать с негативными эмоциями (страх, гнев, зависть и др.);
- свободное, естественное проявление чувств и эмоций;
- сохранность привычного самочувствия.

Психически здоровой личности присущи такие свойства, как оптимизм, сосредоточенность, уравновешенность, высокие нравственные качества, уверенность в себе, ответственность, трудолюбие, единство слова и дела, независимость, самоуважение и др.

Здоровье личности на социальном уровне обусловлено ее социальным статусом в обществе и в организации, наличием семьи, уровнем образования и культуры, профессией и соответствующей

работой, материальными условиями и образом жизни, характером досуга, мировоззрением, ценностными ориентациями и т. д.

Г. С. Никифоров предполагает, что в число критериев психического здоровья на социальном уровне можно включить:

- адекватное восприятие социальной действительности;
- интерес к окружающему миру;
- степень адаптации личности к физической и социальной среде;
- направленность личности на общественно-полезное дело;
- культура потребления;
- альтруизм;
- ответственность перед другими;
- демократизм в поведении и др.

Обобщая данные многих авторов, В. И. Гарбузов[25] выделил черты личности, предопределяющие различные психосоматические заболевания:

- ущемленность чувства собственного достоинства;
- эгоизм;
- сужение интересов; тенденция к фанатизму;
- чрезмерная напряженность притязаний; несоответствие притязаний возможностям;
- агрессивность;
- постоянная демонстрация сверхмужественности, особенно, если в действительности человек этими качествами не обладает;
- истероидность характера, когда все делается с надрывом, с перехлестом и с ожесточением.

Выдающийся американский психолог Эрих Фромм составил психологический портрет человека будущего прогрессивного общества – Нового Человека. Его главная мысль заключается в том, что люди должны развивать и раскрывать лучшие стороны своего внутреннего мира, уметь взаимодействовать с другими людьми[26].

Характеристика Нового Человека, по Фромму, в частности, включает:

- осознание того факта, что никто и ничто вне нас самих не может придать смысл нашей жизни, и что условиями для самой плодотворной деятельности, направленной на служение своему ближнему, могут стать только полная независимость, отказ от вещизма, ощущение себя на своем месте;
- радость, получаемая от служения людям, а не от стяжательства и эксплуатации;
- любовь и уважение к жизни во всех ее проявлениях; понимание того, что священны жизнь и все, что способствует ее расцвету, а не вещи, не власть и не все то, что мертво;
- стремление умерить, насколько возможно, свою алчность, ослабить чувство ненависти, освободиться от иллюзий;
- развитие способностей к критическому, реалистическому мышлению;
- всестороннее развитие человека и его близких как высшая цель жизни;

- стремление не обманывать других, но и не быть обманутым;
- все более глубокое и всестороннее самопознание;
- ощущение своего единения с жизнью, т. е. отказ от подчинения, покорения и эксплуатации природы, от истощения и разрушения ее, стремление понять природу и жить в гармонии с ней;
- свободу, не как произвол, а как возможность быть самим собой.

В соответствии со взглядами американского психолога Альберта Эллиса убеждения человека делятся на **рациональные** и **иррациональные**[27]. Рациональные выражаются в форме желаний, предпочтений, интересов, симпатий и антипатий. Позитивные чувства удовлетворения и удовольствия проявляются, когда человек получает то, чего он хочет, в то время как отрицательные эмоции неудовлетворения и неудовольствия (печаль, озабоченность, сожаление, досада и т. д.) проявляются, когда он не получает того, чего хочет. Эти отрицательные эмоции (сила которых связана со значимостью желания) расцениваются как реакции на негативные события и не оказывают значительного влияния на процесс постановки новых целей и задач.

Иррациональные убеждения – по своей природе абсолютные и выражаются в форме «должен», «следует», «обязан». Они приводят к отрицательным эмоциям (депрессия, тревожность, чувство вины, гнев), которые препятствуют постановке цели и ее достижению.

А. Эллис приводит целый ряд недостатков **иррационального мышления**:

- концентрация на негативных чувствах (не могу увидеть ничего хорошего в своей жизни);
- я полный неудачник, на меня смотрят как на некомпетентного человека;
- условия жизни сейчас столь плохи и неустойчивы; они всегда останутся такими, и я никогда не буду счастлив;
- присвоение ярлыков и чрезмерное обобщение (я никудышный игрок, мне никогда не везет, я – обманщик);
- персонализация (когда я действую хуже других, надо мной смеются, и это ужасно).

2. Техника личной работы менеджера

Известен закон управления, который гласит: *ни одна организация не может работать лучше, чем ее лидер*. Коллектив и менеджер – сообщающиеся сосуды, и индивидуальная работа второго автоматически отражается на работе первого. Известный американский менеджер Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера» подчеркивает: «Меня всегда поражает, как много людей не в состоянии строго следить за собственным расписанием дня».

Всякая техника личной работы способствует повышению производительности труда не только самого менеджера, но и всего коллектива. Хорошо организованная работа вызывает чувство удовлетворенности ее результатом, повышает тонус и настроение сотрудников, создает в коллективе благоприятный социально-психологический климат. Важно научиться работать так, чтобы она стала красивой, дружной, радостной. Известно, что люди устают и изнемогают не столько оттого, что много работают, а от того, что плохо работают.

В основе техники личной работы лежит забота об **экономии времени**. Время – единственное, что действительно принадлежит нам, и в нашей власти распорядиться им достойно. В книге известного русского специалиста по научной организации труда П. М. Керженцева «Борьба за время» выделено то, что определяет главный нерв техники личной работы, – это **чувство**

времени. Работа над чувством времени, полагает автор, должна войти как необходимый элемент во все наши школы.

Человек, остро чувствующий ценность самого крошечного промежутка времени, успевает многое, хотя он не суетится, и не спешит. Замечено, что людям, умеющим работать, времени хватает, его у них больше, чем у других. Если умение ладить с людьми – это менеджмент, то умение ладить со временем – **самоменеджмент**. Причем качество последнего определяет эффективность первого. Самоменеджментом называют отдельное и целесообразное использование испытанных приемов и методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время. Необходимо обратить внимание на рациональное распределение функций взаимодействующих сотрудников, а также на соответствие личностных возможностей структуре и содержанию выполняемой деятельности.

Важным элементом научной организации труда менеджера является его рабочее место – кабинет, письменный стол. Организованное по душе рабочее место служит дополнительным стимулом к плодотворной работе. К примеру, на столе перед началом работы должен быть минимум самых необходимых письменных и других принадлежностей. Из последних рекомендаций: 1) настольный календарь-пятитдневка; 2) блокнот-ежедневник; 3) ручка; и 4) телефон (на ближнем левом углу стола). В пределах одного метра на отдельной приставке или полке (чтобы дотянуться и взять) должны находиться принадлежности, бумага и т. д. Гигиенисты говорят, что работающему за столом нужны микропаузы с элементами физзарядки: потянуться, чтобы взять, встать, чтобы поставить и т. п. «Психотерапевтическая» возможность места приложения своих сил нашла отражение в «законе чистого стола». «Чистота, – говорил «отец» отечественной научной организации труда А. Гастев, – даст настоящую бодрость, подъем». Неукоснительное соблюдение «закона чистого стола» не только ускоряет работу, но и предупреждает нервный срыв, ибо постоянный вид горы бумаг не ускоряет саму работу, но ускоряет утомляемость, чувство беспомощности и ведет к стрессу.

Текущая работа требует постоянного обращения к необходимой информации, которая, естественно, должна быть под рукой. Поэтому, очистив поверхность стола, хорошо организуйте места, где хранится документация. Имеются в виду ящики стола, тумбы-приставки, шкафы, настенные полка и т. п. Попробуйте все действительно необходимые бумаги разложить на стопки. Если затрудняетесь в классификации бумаг, то вспомните, что у любого руководителя есть пять зон ответственности: управление производством; управление людьми; управление внешними связями; совершенствование управления производством, людьми и внешними связями; собственно личная работа.

Точно определите свои цели. Кроме организации рабочего места техника личной работы менеджера включает также организацию трудового процесса. В этом аспекте определение целей имеет первостепенное значение. Римскому философу JI. Сенеке принадлежит афоризм: «Если корабль не знает, в какой порт он плывет, ни один ветер ему не будет попутным». Это полностью относится и к каждому менеджеру. Первая задача и главное достоинство организатора – умение правильно найти и точно сформулировать очередную цель работы, так говорил патриарх отечественной НОТ П. М. Керженцев. Необходимо твердо запомнить: первейшая цель – это определение целей. Только характер цели до мелочей определяет все особенности организационной работы, а поэтому избегайте неясности и неопределенности в целях организации, неточности и смутности ее конкретных задач. Держать цель! Цель нужна, иначе любой разговор о технике личной работы станет бессмысленным. Цель определяется тремя

характеристиками: нашими стремлениями, нашим сегодняшним положением, с которым сравнивается желаемая ситуация, временем, в течение которого цель должна быть достигнута.

Само собой разумеется, цель должна быть реальной, но при этом содержать вызов, т. е. осуществляться не сама собой, а требовать значительных физических и духовных усилий. Цели должны быть четко выраженными. Формулируя их, следуют подумать, какими возможностями вы обладаете и какие препятствия могут возникнуть. Реальность достижения цели будет большей, если обсудить ее с кем-либо еще (друзьями, сотрудниками, близкими). Очень полезно письменно фиксировать формулировку цели.

Оптимально организуют работу три вида плана – **годовой (перспективный), недельный и ежедневный.**

Годовой план включает в себя только крупные задачи. Они у каждого индивидуальны, но каждый должен помнить, что в течение года мы все неодинаковы: в одни месяцы мы активнее больше всего, в другие – наша производительность падает. Обычно пик творческой активности приходится на конец декабря-январь. Затем синусоида графика идет плавно вниз. В мае – у нас средний уровень трудоспособности. В летние месяцы (июль-август) творческая активность опускается до нижнего предела, в сентябре-октябре подходит к среднему и затем вновь стремится к своему пику в декабре. Эти физиологические особенности необходимо учитывать и в долгосрочном планировании. Всю наиболее важную, сложную и творчески тонкую работу отнесем на зиму, а летом спланируем отпуск и такие дела, которые своей привлекательностью будут нас дополнительно стимулировать, как-то компенсируя естественный спад творческой силы.

Недельный план вырабатывают чаще всего так. Составляют список, затем его упорядочивают, делят дела на регулярные и прочие, пытаюсь превратить нерегулярные в регулируемые и точно планируемые. Регулярные дела четко фиксируются во времени: выполняются в одни и те же дни и часы. Хорошо бы иметь режим недели, когда каждый из дней отводится на то или иное важное, перспективное дело.

В недельный план внесите все еженедельные совещания. Проверьте картотеку текущих дел и зафиксируйте те, которые приходится на планируемую неделю. Мелкие работы целесообразно сгруппировать. Жизнь изменчива, подчас непредсказуема, поэтому, когда появляются неотложные дела, которых в плане нет, специалисты рекомендуют расписывать в недельном плане только 60 % времени (запланированное время) и 20 % на непланируемые дела (непредвиденные время) и 20 % на творческую управленческую работу (спонтанное время).

Реалистическое планирование требует хорошо отлаженного учета текущих дел. Это может быть уже упоминавшаяся картотека: каждое новое дело фиксируется на специальной карточке, карточка помещается в соответствующий раздел с указанием дня исполнения (если дело приурочено к определенному дню) или недели (если строгой даты нет). Хорошим накопителем может служить настольный или карманный еженедельник.

Трудно переоценить значение **ежедневного плана**. Именно он помогает избежать беспорядка, суеты. Это прекрасное средство справиться с обстоятельствами, которые в отсутствие плана обычно выше нас. Ежедневный план дает возможность выполнить больший объем работы, но при этом в значительной мере спасает от усталости. План помогает совмещать дела. Планируя на день, будьте психологически готовы к возникновению любых ситуаций и, чтобы не было нервных срывов, готовьтесь к любому изменению. С этой целью оставляйте в плане резерв времени и наиболее важное не относите на конец дня.

Приступая к составлению плана (вечером предшествующего дня и утром текущего), определите, что вам предстоит делать. Для этого не забудьте заглянуть в недельный план и картотеку текущих дел. На отдельном листочке запишите все дела, определите их последовательность. Идеально планировать в первой половине дня «за закрытыми дверями», когда вам никто не мешает, и вы можете заниматься тем, что требует концентрации внимания, интеллекта и воли.

Определив объем дел и их последовательность, внесите их в часовую сетку дня – это может быть листок, на котором слева колонка цифр от 8–9 (начало работы) до 17–18 и т. д. (конец работы). Вот когда потребуются от вас твердое знание, сколько времени уходит у вас на ту или иную работу. Не забудьте проверить, все ли дела из запланированных на вчерашний день вы выполнили. Если нет, начните с невыполненного, ибо дела имеют свойство «зависать». Теперь остается выполнить намеченное. Последовательно делайте записанное в плане, выполненное вычеркивайте. Удовлетворение от сделанного и гордость за себя делают нас работоспособнее.

Необходимо всегда помнить, что **работоспособность каждого человека привержена определенным колебаниям, происходящим в рамках естественного ритма.** Пик работоспособности, как правило, приходится на первую половину дня, в течение дня этот уровень постепенно снижается, поэтому наиболее значимые, важные и срочные дела следует выполнять до обеда. После обеда наступает некоторый спад продуктивности, который многие пытаются побороть при помощи кофе. В это время не надо работать наперекор своему режиму. Расслабьтесь за чашкой чая (кофе) и используйте перерыв для социальных контактов и рутинной деятельности. Не пытайтесь идти против своего естественного дневного режима, а используйте эти закономерности в своем расписании дня. Среднестатистические колебания работоспособности и график, который характеризуется высшей активностью с 8 до 12 часов, получен в результате сотен тысяч измерений во всех промышленно развитых странах. К фазам максимальной активности примыкают двухчасовые периоды, во время которых организм работает в «щадящем режиме» и не должен чрезмерно нагружаться.

Оценка работоспособности менеджера. Определите свой индивидуальный дневной режим, и на основе систематических наблюдений постройте свою «кривую работоспособности». Понаблюдайте за собой и спросите себя:

- в какое время дня я ощущаю наибольший прилив сил?
- когда я соображаю наиболее быстро?
- когда я начинаю уставать или когда определенные виды деятельности даются мне особенно тяжело?
- к какому времени я чувствую себя уставшим и опустошенным?
- когда я начинаю бороться со сном или ложусь в постель?

В этой связи установите также:

- когда вы заняты наиболее важными делами?
- когда вы выполняете менее важную работу?

– Зафиксируйте результаты наблюдений в течение 10 дней в формулировке, где необходимо фиксировать время, прилив сил, творчество, трудности, сонливость и т. д., и какие виды работ вы выполняете (важные задачи и менее важная деятельность).

В соответствии с колебаниями работоспособности чередуйте напряженную и ответственную деятельность с менее напряженной и менее ответственными делами. Помните всегда о том, что вместе с работоспособностью изменяется качество выполняемой вами работы. Самые важные дела, требующие наибольшей концентрации и тщательности, должны приходиться на высшую точку вашего графика продуктивности, на самые лучшие часы.

При организации работы надо иметь в виду, что работоспособность человека становится максимальной в течение второго, третьего и четвертого дней недели, а уже на пятый день начинается ее спад. Более низкой является работоспособность и в первый рабочий день после выходных. У работников во время более длительных перерывов нарушается рабочий динамический стереотип, и необходимо определенное время для вхождения в него.

3. Стресс в профессиональной деятельности менеджера и способы его преодоления

Что такое стресс?

Стресс - это мощное проявление эмоций, которое вызывает комплексную физиологическую реакцию организма. В изучении проблемы стресса крупный вклад был внесен канадским врачом и биологом Гансом Селье. Он открыл феномен физиологической реакции организма в ответ на разнообразные специфические воздействия. Автор назвал этот феномен общим адаптационным синдромом, под которым понимал усилие организма приспособиться к изменившимся условиям.

Рост интенсивности труда, сокращение времени на общение, подмена человеческого общения компьютерным диалогом, повышение ответственности работников за последствия принимаемых решений и тому подобные явления создают условия для развития хронических форм стресса. Число факторов, приводящих в состояние стресса, сегодня так велико и они так часто возникают, что мы подвергаемся настоящей «бомбардировке» тревожными сигналами и стрессовая ситуация становится перманентной. Современная жизнь с каждым днем все ощутимее нарушает сложившийся механизм отношения человека с окружающим миром. Преследующие всех нас шумы, загазованность и другие явления изменившейся экологической обстановки – все это бесспорные стимуляторы стрессов. Имеется, как принято считать, шесть основных симптомов хронического стресса: бессонница, грудная боль (которая, скорее всего, вызывается спазмами мышц, а вовсе не сердечно-сосудистыми заболеваниями), кашель (или постоянное характерное покашливание для «очистки горла»), сексуальная неудовлетворенность, эмоциональный дисбаланс (перепады настроения). Частыми проявлениями стресса являются также хроническая усталость и, конечно же, избыточный вес. В стрессовых состояниях люди начинают усиленно питаться.

Тот тип стресса, который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим (или физиологическим) напряжением. **К наиболее устойчивым факторам, вызывающим состояние напряжения (стрессорам), относятся:**

- изнурение работой;
- дефицит времени;
- отрицательные эмоции, связанные с ожиданием;
- неразрешенные конфликты;
- противоречия между требованиями и возможностями их реализации;
- остающиеся долгое время не решенными сложные проблемы, связанные с принятием решений;
- неблагоприятный психологический климат в коллективе;

- неясные перспективы продвижения по службе.

Особый смысл для менеджера содержится в рекомендации: **даже любимым делом не заниматься в ущерб собственному здоровью.** В ряду приоритетных ценностей человека здоровью безоговорочно отводится первостепенное значение. Жертвовать своим здоровьем ради чего бы то ни было (богатства, карьеры, славы) есть величайшее, по словам А. Шопенгауэра, безумие.

Вопросы для самоконтроля и творческое задание

1. Дайте определение основной задачи, которую ставит наука психология здоровья.
2. Каковы критерии психического здоровья личности?
3. Каковы составляющие техники личной работы менеджера?
4. Какие факторы способствуют развитию хронического стресса?
5. С помощью каких методов можно снять стрессовое состояние организма?
6. Используя нижеперечисленные тесты, оцените состояние вашего здоровья.

Практикум

Тест «Проверьте свои способности к самоуправлению»

Предлагаем вам ответить на серию вопросов. Чем более искренними и точными будут ваши ответы, тем правильнее и достовернее будет полученная информация о своих способностях к самоуправлению. На каждый вопрос-размышление необходимо дать один из трех вариантов ответа.

Вопросы для размышления и ответа

- 1.1. Причины своих неудач я вижу в том, что недостаточно правильно оцениваю свои способности и возможности (1 – очень часто, 2 – часто, 3 – редко).
- 1.2. Я испытываю потребность, используя тестовые и другие методики, более глубоко познать себя, свои творческие, профессиональные, управленческие способности, а также другие личностные качества (1 – очень редко, 2 – периодически, 3 – довольно часто).
- 1.3. Я полагаю, что неплохо разбираюсь в людях, не хуже тех, кто имеет психологическое образование (1 – думаю, что нет, 2 – когда как, 3 – да).
- 1.4. Мое поведение и мои поступки часто бывают непредсказуемыми даже для самого себя (1 – да, 2 – когда как, 3 – нет).
- 2.1. Я знаю, чего я хочу и как этого можно добиться в ближайшие два-три года (1 – мои планы и желания часто меняются, 2 – мои планы и желания вряд ли изменятся кардинальным образом, 3 – точно знаю, что я хочу и как этого достичь).
- 2.2. Мои друзья считают меня человеком целеустремленным (1 – нет, 2 – кто как, 3 – да).
- 2.3. Для меня характерны настойчивость и упорство в достижении цели (1 – скорее, нет, 2 – когда как, 3 – да).
- 2.4. Мои суждения и мнения часто не совпадают с мнением коллектива (1 – редко, 2 – периодически, 3 – часто).

3.1. Для меня характерны усидчивость и высокая работоспособность (1 – скорее, нет, 2 – когда как, 3 – да).

3.2. Я тщательно планирую свои дела на день, неделю, месяц, год вперед (1 – нет, 2 – когда как, 3 – да).

3.3. Друзья считают меня человеком достаточно ответственным (1 – скорее, нет, 2 – кто как, 3 – да).

3.4. Я стараюсь рационально и с пользой для дела распределить свое время (1 – мне это не удается, 2 – удается иногда, 3 – чаще всего удается).

4.1. Друзья считают меня человеком решительным и энергичным (1 – скорее, нет, 2 – кто как, 3 – да).

4.2. Мне нравятся люди деловые и рациональные (1 – скорее, нет, 2 – когда как, 3 – да).

4.3. Мне кажется, что я человек одержимый (1 – нет, 2 – такое иногда со мной бывает, 3 – да).

4.4. Мне кажется, все, что я планирую, я в основном выполняю (1 – чаще всего нет, 2 – когда как, 3 – да).

5.1. Друзья считают меня человеком самостоятельным, независимым (1 – думаю, что нет, 2 – кто как, 3 – да).

5.2. Многие дела в нашем коллективе делаются по моей инициативе (1 – очень редко, 2 – иногда, 3 – очень часто).

5.3. Я придерживаюсь точки зрения, что «инициатива наказуема», т. е., если ты что-то предложишь, то тебе же это и поручат сделать. Поэтому со своими идеями лучше не «высовываться» (1 – думаю, что это так, 2 – когда как, 3 – нет).

5.4. Мои коллеги по работе считают меня человеком ответственным и обязательным (1 – думаю, что нет, 2 – кто как, 3 – да).

6.1. Все, что я делаю, я предпочитаю делать не спеша, аккуратно и качественно (1 – не всегда, 2 – когда как, 3 – да).

6.2. Друзья считают меня человеком дисциплинированным и точным (1 – думаю, что нет, 2 – кто как, 3 – да).

6.3. Мне часто не хватает самокритичности (1 – да, 2 – когда как, 3 – нет).

6.4. Мне не нравится работа, которая требует скрупулезности и точности исполнения (1-я согласен с этим утверждением, 2 – когда как, 3-я способен и на такую работу).

7.1. Мне кажется, что при оценке себя:

1. Я чаще всего недооцениваю своих способностей.

2. Я чаще всего переоцениваю свои способности.

3. Я оцениваю свои способности достаточно правильно и объективно.

7.2. Я часто ловлю себя на том, что я выполняю работу, которая для меня:

1. Не совсем интересна по своему характеру.

2. Доставляет много трудностей.

3. Интересная и творческая.

7.3. Мои педагоги считали (считают), что я учился:

1. Значительно ниже своих способностей.

2. Несколько ниже своих способностей.

3. В соответствии со своими способностями.

7.4. Я думаю, что в жизни я добился бы значительно больше, если бы:

1. Ставил и решал задачи более сложные.

2. Проявлял больше энергии и силы воли.

3. Не мешало стечение обстоятельств.

8.1. Мои друзья и близкие считают, что я человек с развитым самовнушением:

1. Да

2. Точно не знаю.

3. Нет.

8.2. В случае конфликта или стрессовой ситуации мне удастся отвлечься от неприятностей:

1. Далеко не сразу.

2. Когда как.

3. Сравнительно быстро.

8.3. Мое настроение меняется:

1. Резко и часто.

2. В зависимости от обстоятельств.

3. Нечасто.

8.4. Приступая к новому виду деятельности:

1. Я медленно вхожу в роль.

2. Когда как.

9.1. Я овладеваю новыми видами деятельности:

1. Сравнительно медленно.

2. Когда как.

3. Сравнительно быстро.

9.2. Выполняя работу, я стараюсь:

1. Сделать ее как можно быстрее.

2. Сделать ее как можно качественнее.

3. Ищу возможности ее усовершенствования.

9.3. Что я думаю по проблеме самообразования и саморазвития:

1. Это для меня трудная проблема.

2. Это трудная проблема, но которую можно и я пытаюсь решить.

3. Этой проблеме я постоянно уделяю большое внимание.

9.4. Читая литературу, я предпочитаю:

1. Художественную литературу.

2. Специальную литературу.

3. Стараюсь разнообразить список читаемой литературы.

Если вы ответили на все вопросы теста-анкеты достаточно искренне, то далее следует подсчитать, какое число баллов вы набрали. Просуммируйте их и по таблице определите, каков уровень ваших способностей к самоуправлению.

№ п/п	Уровень способностей к самоуправлению	Сумма баллов
1	Очень низкий	37 – 44
2	Низкий	45 – 52
3	Ниже среднего	53 – 60
4	Чуть ниже среднего	61 – 68
5	Средний	69 – 76
6	Чуть выше среднего	77 – 84
7	Выше среднего	85 – 92
8	Высокий	93 – 100
9	Очень высокий	101 – 108

Далее, на основе сравнения баллов, которые вы набрали по отдельно взятым способностям, можно выделить те, которые у вас наиболее развиты, что даст возможность определить тип ваших способностей к самоуправлению.

№ п/п	Наиболее развиты способности		Тип способностей личности к самоуправлению
1	К самопознанию	1,1; 1,2; 1,3; 1,4	Самопознающийся
2	К самоопределению	2,1; 2,2; 2,3; 2,4	Самоопределяющийся
3	К самоорганизации	3,1; 3,2; 3,3; 3,4	Самоорганизующийся
4	К самореализации	4,1; 4,2; 4,3; 4,4	Самореализующийся
5	К самодеятельности	5,1; 5,2; 5,3; 5,4	Самодеятельный
6	К самоконтролю	6,1; 6,2; 6,3; 6,4	Самокритичный
7	К самооценке	7,1; 7,2; 7,3; 7,4	Самокритичный
8	К самовнушению	8,1; 8,2; 8,3; 8,4	Самовнушаемый
9	К саморазвитию	9,1; 9,2; 9,3; 9,4	Саморазвивающийся

Тест «Трудно ли вас вывести из равновесия?»

Предлагаемый тест поможет вам ответить на следующий вопрос: «Действительно ли вы раздражительны или просто не хотите сдержаться?» В каждой из ситуаций теста вам предстоит ответить на один и тот же вопрос: «Раздражает ли вас?..», указывая при этом один из возможных вариантов ответа:

а) очень раздражает;

б) не особенно раздражает;

в) ни в коем случае не раздражает.

Ситуации

1. Смятая страница газеты, которую вы хотите почитать.
2. Женщина в годах, одетая как молоденькая девушка.
3. Чрезмерная близость собеседника (допустим, в трамвае в час «пик»).
4. Курящая на улице женщина.
5. Когда какой-то человек кашляет в вашу сторону.
6. Когда кто-то грызет ногти.
7. Когда кто-то смеется невпопад.
8. Когда кто-то пытается учить вас, что и как нужно делать.
9. Когда любимая девушка (юноша) постоянно опаздывает.
10. Когда в кинотеатре сидящий перед вами человек все время вертится и комментирует сюжет фильма.
11. Когда вам пытаются пересказать сюжет интересного романа, который вы только собираетесь прочесть.
12. Когда дарят вам ненужные предметы.
13. Громкий разговор в общественном транспорте.
14. Слишком сильный запах духов.
15. Человек, который слишком сильно жестикулирует во время разговора.
16. Коллега, который чрезмерно часто употребляет иностранные слова.

Оценка ответов

3 балла – вариант «а»; 1 балл – вариант «б»; 0 баллов – вариант «в».

Интерпретация результатов

30 и более баллов. Вас не отнесешь к числу терпеливых и спокойных людей. Вас раздражает все, даже вещи незначительные. Вы вспыльчивы и легко выходите из себя, чем могут воспользоваться ваши конкуренты. К тому же, это слишком расшатывает нервную систему, вследствие чего страдают и окружающие вас люди. Вам следует научиться сдерживать себя.

12–29 баллов. Вас можно отнести к самой распространенной группе людей. Вас раздражают вещи только самые неприятные, но из обыденных невзгод вы не делаете драмы. К неприятностям вы умеете поворачиваться спиной, достаточно легко забываете о них. **11 и менее баллов.** Вы весьма спокойный человек, реально смотрите на жизнь. По крайней мере, с полной уверенностью можно сказать: вы не тот человек, которого можно легко вывести из равновесия.

Тест «Определение степени подверженности стрессу»

Перед вами 18 утверждений. Ваша задача состоит в том, что нужно определить, в какой степени каждое утверждение имеет отношение к вам. При ответах используйте следующую шкалу:

- 1 – всегда
- 2 – почти всегда
- 3 – редко
- 4 – очень редко

5 – никогда

1. Не менее одного раза в день я ем горячую пищу.
2. Не менее четырех ночей в неделю я сплю по 7–8 часов.
3. Я получаю от людей положительный эмоциональный отклик и сам плачу людям тем же.
4. У меня есть родственники, на которых я могу положиться.
5. Я занимаюсь физзарядкой до пота не менее двух раз в неделю.
6. Я выкуриваю в день не менее половины пачки сигарет.
7. В неделю я принимаю алкоголь менее пяти раз.
8. Мой вес соответствует моему росту.
9. Моя зарплата соответствует моим расходам.
10. У меня много друзей и знакомых.
11. У меня есть друг (друзья), с которым я могу поделиться своими сокровенными мыслями.
12. Мое здоровье в норме.
13. Я могу свободно говорить о своих переживаниях, будучи в расстроенных чувствах.
14. Я обсуждаю свои личные проблемы с людьми, с которыми общаюсь.
15. Не менее чем раз в неделю я шучу.
16. Я способен достаточно эффективно организовывать свои чувства.
17. Я выпиваю не менее трех чашек кофе (чая) в неделю.
18. В течение дня мне удастся побыть некоторое время наедине.

Обработка и оценка результатов

1. Сложить полученные вами баллы.
2. Из общей суммы вычесть 18.
3. Сумма баллов **более 25** указывает на подверженность стрессу, **40–65** —на подверженность стрессу в сильной степени, **больше 65 баллов**показывает, что вы на грани срыва.

Тест «Организованный ли вы человек?»

Предлагаемый тест служит не только для проверки личной организованности, но и средством, которое сможет побудить к постижению секретов самоорганизации, выработке организационных навыков и привычек.

После прочтения каждого вопроса выберите вариант ответа. Затем по ключу, который дан в конце теста, найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Сложите все оценки и сумму соотнесите с оценками результатов, которые вы найдете после ключа к тесту.

Имеются ли у вас главные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь?

- А. У меня есть такие цели.
- Б. Разве можно иметь какие-то цели, ведь жизнь так изменчива!
- В. У меня есть главные цели, и я подчиняю жизнь их достижению.
- Г. Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, спецблокнот и т. д.?

А. Да.

Б. Нет.

В. Не могу сказать ни «да», ни «нет», так как держу главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листе бумаги.

Г. Пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает.

Д. Составлять планы – это игра в организованность.

3. Отчитываете ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

А. Отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.

Б. Отчитываю, несмотря ни на какие субъективные и объективные причины.

В. Сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя?

Г. Придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполнено может быть в другой раз.

4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т. д.?

А. Я хозяин (хозяйка) своей записной книжки. Как хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имен. Если понадобится номер телефона, то я обязательно найду его.

Б. Часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их эксплуатирую. При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако потом вновь сбиваюсь на произвольную запись.

В. Записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю: были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице записано, прямо или криво, это не имеет особого значения.

Г. Используя общепринятую систему, в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

А. Каждая вещь лежит где попало.

Б. Придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место.

В. Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок и т. д.

Г. Считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы по истечении дня сказать: где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно терять время

А. Могу сказать о потерянном времени.

Б. Могу сказать только о месте, где было напрасно потеряно время.

В. Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его.

Г. Не только хорошо представляю: где, сколько и почему было напрасно потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.

Д. Постоянно добиваюсь сокращения потерь времени.

7. Каковы ваши действия, когда на совещании, на собрании начинается «переливание из пустого в порожнее»?

А. Предлагаю обратить внимание на существо вопроса.

Б. На любом совещании или собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. В чередовании того и другого проходит совещание или собрание. И ничего тут не поделаешь, приходится слушать.

В. Погружаюсь в «небытие».

Г. Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание из пустого в порожнее».

8. Предположим, вам предстоит выступить с докладом. Придаете ли вы значение не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

А. Уделяю самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять только приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы закончить.

Б. Уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

А. Стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т. д.).

Б. Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени.

В. Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь?

Г. Стараюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб вы используете?

А. Записываю в своем еженедельнике: что выполнить и к какому сроку.

Б. Фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике. «Мелочь» пытаюсь запомнить. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком.

В. Стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако должен признаться, что память часто подводит меня.

Г. Придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Точно ли вы приходите на деловые встречи, собрания, совещания, заседания?

А. Прихожу раньше на 5–7 мин.

Б. Прихожу вовремя, к началу собрания, заседания, совещания.

В. Как правило, опаздываю.

Г. Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя.

Д. Если бы было издано пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился бы не опаздывать.

12. Какое значение вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений, просьб?

А. Считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей умения работать, своего рода эталон организованности. Однако мне всегда кое-что не удастся выполнить вовремя.

Б. Своевременность выполнения – это «зверь», который может «укусить» именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть выполнение задания.

В. Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

Г. Своевременно выполнять задание или поручение – это верный шанс получить новое.

13. Предположим, вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное довольно затруднительно. Как вы будете себя вести?

А. Сообщу человеку об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещание.

Б. Постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежды на обещанное.

В. Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал(а) своих обещаний.

Г. Ничего не буду обещать человеку. Выполню обещание, во что бы то ни стало.

Вопрос	Варианты ответов и оценки ответов, в баллах				
	А	Б	В	Г	Д
1	4	0	6	2	-
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	-
4	0	0	0	6	-
5	0	6	0	0	-
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	-
8	2	6	-	-	-
9	3	0	0	6	-
10	6	1	1	0	-
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	-
13	2	0	0	6	-

От 72 до 78 баллов. Вы организованный человек. Единственное, что можно посоветовать: не останавливайтесь на достигнутом уровне, развивайте дальше самоорганизацию. Пусть вам не кажется, что достигли предела. Организация, в отличие от природы, дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

От 63 до 71 баллов. Вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые призывают организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Но вам следует внимательнее присмотреться к самоорганизации, улучшить ее.

Меньше 63 баллов. Ваш образ жизни, окружение научили вас быть кое в чем организованным. Организованность то появляется в ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы.

Постарайтесь проанализировать свои действия, расход времени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозревали. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, нужно иметь волю и упорство.

Тест «Образ жизни»

1. Если утром вам надо встать пораньше, вы:

- а) заводите будильник
- б) доверяете внутреннему голосу
- в) полагаетесь на случай

2. Проснувшись утром, вы:

- а) сразу вскакиваете с постели и принимаетесь за дела
- б) встаете не спеша, делаете разминку и потом начинаете собираться на работу
- в) поняв, что в запасе есть еще несколько минут, продолжаете нежиться в кровати

3. Как вы завтракаете?

- а) кофе или чай с бутербродами
- б) мясное блюдо и кофе или чай
- в) вы не завтракаете дома, а предпочитаете более полный завтрак часов в десять

4. Какой вариант распорядка дня вы предпочитаете?

- а) точный приход на работу в одно и то же время
- б) приход на работу в диапазоне ± 30 минут
- в) гибкий график

5. Вы предпочитаете, чтобы продолжительность обеденного перерыва давала возможность:

- а) успеть пообедать
- б) пообедать не торопясь и спокойно посидеть за чашкой кофе (чая)
- в) пообедать и немного отдохнуть

6. Как часто вам удается немного пошутить и посмеяться с коллегами?

- а) каждый день
- б) иногда
- в) редко

7. Если вы оказываетесь вовлеченным в конфликт, то чтобы выйти из конфликта, вы:

- а) упорно отстаиваете свою позицию
- б) отстраняетесь от споров
- в) излагаете свою позицию и прекращаете споры

8. Надолго ли вы обычно задерживаетесь после окончания рабочего дня?

- а) не более чем на 20 минут
- б) до 1 часа
- в) более 1 часа

9. В свободное время вы обычно:

- а) встречаетесь с друзьями
- б) занимаетесь любимым делом
- в) занимаетесь домашними делами

10. Встреча с друзьями и прием гостей означает для вас:

- а) возможность отвлечься от забот
- б) потерю времени и денег
- в) неизбежное зло

11. Спать вы ложитесь:

- а) всегда примерно в одно и то же время
- б) когда как, по настроению
- в) по окончании дел

12. Как вы используете свой отпуск?

- а) весь, сразу
- б) часть летом, часть зимой
- в) по два-три дня, по мере необходимости

13. Какое место занимает в вашей жизни спорт?

- а) ограничиваетесь ролью болельщика
- б) делаете зарядку на воздухе
- в) считаете работу и домашние занятия вполне достаточной нагрузкой

14. За последние две недели вы хотя бы раз:

- а) танцевали
- б) занимались физическим трудом, спортом
- в) прошли пешком не менее четырех километров

15. Как проводите свой отпуск?

- а) пассивно отдыхаете
- б) занимаетесь физическим трудом
- в) гуляете и занимаетесь спортом

16. Ваше честолюбие проявляется в том, что:

- а) любой ценой стремитесь достичь своего
- б) надеетесь, что ваше усердие принесет свои плоды
- в) предоставляете возможность делать выводы о вас окружающим

Подсчитайте общий балл

Варианты ответов	Баллы за ответы на вопросы															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
а	3	1	20	0	0	3	0	3	1	3	3	2	0	3	0	0
б	2	3	3	3	1	2	0	3	2	0	0	3	3	3	2	3
в	0	0	0	2	0	0	3	0	3	0	0	0	0	3	3	1

Результаты

40–48 баллов. Вы хорошо организовали режим труда и эффективного отдыха, что непременно скажется на результатах вашей служебной деятельности. Ваш образ жизни вполне здоровый.

28–39 баллов. Вы близки к идеалу. Вы овладели навыками восстанавливать свои силы даже при авральной работе. У вас заметна уравновешенность между служебной деятельностью и отдыхом.

16–27 баллов. Вы нерационально расходуете свою энергию. Вам надо внимательно проанализировать свой образ жизни и сделать необходимые выводы.

Менее **16 баллов.** Ваш образ жизни ущербен. Найдите в себе силы переменить свой режим труда и отдыха.

Заключение

Анализ содержания психологии менеджмента показывает, что данная прикладная наука представляет собой систему психологических знаний о личности и деятельности менеджера, о его взаимоотношениях с подчиненными, о трудовом коллективе и т. д. Каждая глава освещает тот или иной психологический аспект управленческой деятельности. Необходимо отметить, что многие разделы данной дисциплины имеют методологическое значение. Например, сюда относятся методы изучения и оценки личности и деятельности специалиста, требования к личности специалиста, структура деятельности менеджера, теории мотивации труда и др. Эти знания носят универсальный характер и применимы не только в управленческой деятельности, но и в других видах деятельности, где имеют место субъект-субъектные отношения. Следует иметь в виду, что эти знания связаны не с материальными объектами, а с людьми (сотрудниками организации и руководителями), с их психологией, взаимоотношениями, общением, эмоциями, мышлением и т. д. Следовательно, менеджер призван познавать, понимать, оценивать не только самого себя (рефлексировать), но и каждого сотрудника (воспринимать другого человека), его индивидуально-психологические особенности. Затем с учетом этих особенностей (знаний) совместно с сотрудниками он будет качественно решать производственные, организационные и другие задачи. Разумеется, одни лишь знания, какими бы они не были универсальными, не обеспечат эффективную работу менеджера. Не менее важно накапливать практический опыт управленческой деятельности, систематически совершенствовать методы и стиль руководства, повышать уровень квалификации и качество работы сотрудников, задействовать эффективную систему мотивации труда, быта и отдыха сотрудников. В крупных организациях система менеджмента включает сотни, даже тысячи руководителей, значит, возникают задачи их подбора, подготовки, повышения квалификации, аттестации, ротации, адаптации и т. д. В решении этих задач большое значение имеют знания и опыт в области управления персоналом.

Необходимо подчеркнуть мысль о том, что в условиях рыночной экономики возрастает роль менеджмента, т. е. системы управления организацией. В этой связи все более значимыми становятся научные основы управления, в том числе психологии управления.

Литература

- Ананьев В. А. Введение в психологию здоровья. – СПб., 1998.
- Андреев В. И. Саморазвитие менеджера. – М., 1995.
- Андреев В. И. Деловая риторика – М., 1995.
- Андреева Г. М. Социальная психология. – М., 1999.
- Атватер И. Я вас слушаю... – М., 1988.
- Аттестация руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций: Методические рекомендации. – М., 1989.
- Бизюкова И. В. Кадры управления. – М., 1998.
- Бодалев А. А. Личность и общение. – М., 1983.
- Бороздина Г. В. Психология делового общения. – М., 1998.
- Галенко В. П. Управление персоналом и стратегия предприятия. – СПб., 1994.
- Гастев А. К. Как надо работать. – М., 1966.
- Гибсон Р. К. Лидерство в свободном обществе // Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. – Дубна, 1997.
- Грачев М. В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. – М., 1993.
- Данинос Ж. М. Холестерин. – Минск, 1995.
- Даниленко М. А. Проблемы памяти: забывчивость или болезнь Альцгеймера. – СПб., 2002.
- Дэна Д. Преодоление разногласий. – СПб., 1994.
- Завистовска З. Диетическое питание при различных заболеваниях. – Минск, 1992.
- Как добиться успеха: Практические советы деловым людям / Под ред. В. Е. Хруцкого. – М., 1992.
- Калью П. И. Сущностная характеристика понятия «здоровье» и некоторые вопросы перестройки здравоохранения: обзорная информация. – М., 1988.
- Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей / Пер. с англ. – М., 1990.
- Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Пер. с англ. – М., 1997.
- Китов А. И. Психология хозяйственного управления. – М., 1984.
- Козелевий Ю. Психологическая теория решений. – М., 1979.
- Курбатов В. И. Стратегия делового успеха. – Ростов н/Д, 1995.
- Курбатов В. И. Искусство управлять общением. – Ростов н/Д, 1997.
- Кушниренко Э. Ю. Два цветка на древе медицины. Учение индо-тибетской медицины о здоровье и долголетию. – М., 1999.
- Ладапов И. Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство. – М., 1997.
- Леев В. Искусство быть собой: конкретная психология. – М., 2000.
- Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. – М., 1984.
- Маккензи Р. А. Ловушка времени // Как стать предприимчивым и богатым. – М., 1991.
- Маловичко А. Очищение и лечение суставов нетрадиционными методами. – СПб., 1999.
- Марр Р, Флиастер А. Словарь // Человек и труд. – М., 1994, № 1.

Мельничук А. П. Деловое администрирование. – М., 1998.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М., 1992.

Немое Р. С. Психология. Кн. 1. – М., 1998.

Никифоров Г. С. Психология здоровья. – СПб., 2002.

Николаев Ю. С., Нилов Е. И. Простые и полезные истины. – М., 1986.

Ниренберг Дж. Маэстро переговоров: Деловой бестселлер / Пер. с англ. – Минск, 1996.

Омаров А. М. Управление: искусство общения. – М., 1980.

Орлов В. А., Гиляревский С. Р. Проблемы изучения качества жизни в современной медицине. – М., 1992.

Парыгин Б. Д. Социально-психологический климат коллектива. – Л., 1981.

Пронников В. А., Ладанов И. Д. Управление персоналом в Японии. – М., 1989.

Пронников В. А., Ладанов И. Д. Японцы. – М., 1996.

Психология здоровья / Под ред. Г. С. Никифорова. – СПб., 2000.

Практическая психология для менеджеров. – М., 1997.

Профессиональная педагогика / Под ред. С. Я. Батышева и др. – М., 1997.

Розанова В. А. Психология управления. – М., 1997.

Розен Г. Я. Обзор литературы по проблемам научного и технического творчества в США // Исследования по психологии научного творчества в США. – М., 1966.

Романов А. А. Грамматика деловых бесед. – Тверь, 1995.

Руденский Е. В. Основы психотехнологии общения менеджера. – М., 1997.

Русинов Д., Магомедов М. Готовность предпринимателя цивилизованного и социально-ответственного // Высшее образование в России, 1995, № 1.

Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Психология управления. – Ростов н/Д, 1997.

Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. – М., 1998.

Столяренко Л. Д. Психология управления. – Ростов н/Д, 1998.

Тарасов В. К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. – Л., 1989.

Теплое Б. М. Ум полководца, – М., 1990.

Тичи Н., Деванна М. Лидеры реорганизации. – М., 1990.

Уманский Л. И. Психология организаторской деятельности школьников. – М., 1980.

Управление по результатам / Пер. с финск. Под ред. Я. А. Лейманна. – М., 1988.

Уткин Э. А. Этика бизнеса. – М., 1998.

Уткин Э. А. Курс менеджмента. – М., 1998.

Уткин Э. А., Кочеткова А. И. Практикум по курсу менеджмента. – М., 1999.

Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления: В 5 т. – М., 1992.

Филиппов А. В. Работа с кадрами: психологический аспект. – М., 1990.

Филиппов А. В., Липинский В. К., Князев В. Н. Производственная социология, психология и педагогика. – М., 1989.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или переговоры без поражения / Пер. с англ. – М., 1990.

- Фромм Э. Революция надежды. – СПб., 1999.
- Хроменко А. Т. Самоменеджмент. – М., 1996.
- Цандер Э. Практика управления / Пер. с нем. – Обнинск, 1992.
- Цыгичко В. Н. Руководителю о принятии решений. – М., 1966.
- Чисхольм П. Уверенность в себе: путь к деловому успеху / Пер. с англ. – М, 1994.
- Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека. – М., 1996.
- Шакуров Р. Х. Психология руководства педагогическим коллективом. – М., 1995.
- Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент: теория и практика. – М., 1993.
- Шепель В. М. Управленческая этика. – М., 1989.
- Шепель В. М. Управленческая психология. – М., 1984.
- Щедрина А. Г. Онтогенез и теория здоровья. – Новосибирск, 1989.
- Эллис А. Психотренинг по методу Альберта Эллиса. – СПб., 1999.
- Якокка Л. Карьера менеджера/ Пер. с англ. – М., 1991.