

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Методические указания для  
самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

**Б1.В.ДВ.02.02 Организационная психология**

**Направление подготовки : 36.03.01 Ветеринарно-санитарная экспертиза**

**Профиль подготовки : Ветеринарно-санитарная экспертиза**

**Форма обучения : очная**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Конспект лекций .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Лекция № 1 Основы организационной психологии.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Лекция № 2 Организационная система.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Лекция № 3 Руководитель как субъект управления .....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Лекция № 4 Личность в организации .....</b>	<b>13</b>
<b>1.5. Лекция № 5 Современные теории организаций .....</b>	<b>15</b>
<b>1.6 Лекция № 6 Психологические особенности взаимодействия сотрудников в рабочей группе .....</b>	<b>17</b>
<b>1.7 Лекция № 7 Психологические основы управления персоналом .....</b>	<b>23</b>
<b>1.8. Лекция № 8 Конфликт как среда и средство управления .....</b>	<b>28</b>
<b>1.9 Лекция № 9 Психология индивидуальной карьеры .....</b>	<b>32</b>
<b>1.10 Лекция № 10 Управленческое общение в деятельности руководителя.....</b>	<b>36</b>
<b>1.11 Лекция № 11 Подходы к мотивации персонала.....</b>	<b>45</b>
 <b>2.Методические указания по проведению практических занятий .....</b>	<b>52</b>
<b>2.1. Практическое занятие № ПЗ-1 Организационная психология как прикладное направление психологической науки .....</b>	<b>52</b>
<b>2.2. Практическое занятие № ПЗ -2 Организационное развитие .....</b>	<b>52</b>
<b>2.3. Практическое занятие № ПЗ -3 Лидерство и руководство - сравнительная характеристика .....</b>	<b>52</b>
<b>2.4. Практическое занятие № ПЗ-4 Сущность и виды управленческих решений .....</b>	<b>53</b>
<b>2.5 Практическое занятие № ПЗ-5 Социально-психологические аспекты управленческой деятельности.....</b>	<b>53</b>
<b>2.6. Практическое занятие № ПЗ-6 Психологические основы управления персоналом ....</b>	<b>53</b>
<b>2.7. Практическое занятие № ПЗ-7 Конфликт как среда и средство управления .....</b>	<b>54</b>
<b>2.8. Практическое занятие № ПЗ- 8 Руководитель и социально-психологический климат.....</b>	<b>54</b>
<b>2.9. Практическое занятие № ПЗ-9 Управленческое общение в деятельности руководителя.....</b>	<b>54</b>
<b>2.10. Практическое занятие № ПЗ-10 Психофизиологические основы организации трудовой деятельности.....</b>	<b>55</b>

# **1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

## **1. 1 Лекция № 1 (2 часа).**

**Тема:** «Основы организационной психологии»

### **1.1.1 Вопросы лекции:**

1. Объект, предмет и задачи организационной психологии.
2. История развития организационной психологии.
3. Современное состояние организационной психологии.

### **1.1.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1 Объект, предмет и задачи организационной психологии**

В последние годы значительно повысился интерес к психологии управления как науке и учебной дисциплине, что связано с общей психологизацией производства и управления, повышением внимания к «человеческому фактору». Психология управления как дисциплина преподается теперь не только узким специалистам в данной области – менеджерам по персоналу, экономистам и психологам, но и медикам, сельскохозяйственным работникам, сотрудникам МВД, а также представителям различных гуманитарных специальностей.

Несмотря на появление значительного количества книг, и учебных пособий по психологии управления, изданных за последние несколько лет, большинство из них все же не обеспечивают всех потребностей образовательного рынка. Так, многие пособия предназначены или для руководителей и менеджеров, вовсе не изучавших психологию ранее (и в этом случае они охватывают практически все аспекты общей и социальной психологии), или же созданы для подготовки специалистов конкретной специальности.

**Основные понятия:** управление, психология управления, уровни управления, функции управления, субъект управления, объект управления, методы управления, успешность управления.

Психология управления изучает психологические закономерности процесса управления людьми и группами людей.

Психология управления возникла на стыке психологии и теории управления. Общая теория управления начала разрабатываться в недрах кибернетики и теории систем [Бандурка и др., 1998]. *Кибернетика* – наука об управлении, связи и переработке информации в биологических, технических и комплексных системах. Таким образом, первоначально управление рассматривалось именно как управление информацией. В настоящее время акцент делается на управлении поведением людей. В менеджменте управление понимается более широко – как деятельность по упорядочению и координации производственной и социальной сферы [Вачугов и др., 2001].

**К объектам управления** относят: инновации, производство, рынок, финансы, информацию, снабжение, кадры. Соответственно рассматривают управление финансами, инновациями и т. д. Однако с точки зрения социально-психологического подхода все производственные процессы осуществляются людьми – сотрудниками организации; следовательно, и управление этими процессами связано в первую очередь с управлением поведением этих людей.

Проблемами управления занимаются многие науки: информатика, юриспруденция, философия, психология, педагогика, эргономика, социология и др. Психология занимает среди них одно из ведущих мест. Основные отрасли психологии, дающие теоретический материал для психологии управления: социальная психология, психология труда, психология личности, а

также некоторые разделы общей психологии. Психологию управления можно считать прикладной отраслью социальной психологии [Андреева, 2000].

**Управление** – это процесс достижения цели усилиями других людей [Ладанов, 1997]. Таким образом, в процессе управления составляющие деятельности по достижению цели разделяются между ее участниками: цели ставит один человек, а действия и операции, направленные на их достижение, производятся другими людьми. В связи с этим возникает основная проблема управления: каким образом побудить людей к совершению действий для достижения данной цели, которая может быть им совершенно чуждой?

В организации обычно существует несколько уровней управления, причем вышестоящий руководитель координирует работу нижестоящих руководителей. Название должности обычно соотносится с уровнем управления, на котором находится руководитель. Количество уровней управления зависит от размера организации. Все уровни управления делятся на **три** основные категории.

1. Институциональный уровень – высший уровень управления (управление высшего звена, топ-менеджмент) – самый малочисленный: это президенты и вице-президенты компаний, министры, ректоры учебных заведений и т. д.

2. Управленческий уровень – руководство среднего звена; эти руководители подчинены руководителям высшего звена управления, осуществляют координацию и контроль за работой руководителя низшего уровня. Если организация имеет много уровней управления, средний уровень делится на два и более дополнительных уровней. Это могут быть заведующие отделами, деканы, заведующие секторами и т. д.

3. Технический уровень – руководители низшего звена – осуществляют непосредственный контроль за выполнением заданий. Это мастера, бригадиры и т. п.

Выделяют следующие функции управления.

1. Планирование – одна из важнейших функций, обеспечивает основу для осуществления всех остальных. Заключается данная функция в выработке направлений и средств достижения целей организации.

2. Организация – действия руководителя, направленные на упорядочение взаимодействия людей, идей, процессов для достижения конкретной цели.

3. Мотивация – разработка и использование стимулов для эффективного выполнения подчиненными распоряжений руководителя.

4. Контроль – мониторинг результатов деятельности по достижению цели. Содержание этой функции включает анализ деятельности: наблюдение за деятельностью, сравнение ее параметров с заданным эталоном; количественную и качественную оценку деятельности; выявление отклонений; определение более эффективных способов выполнения деятельности.

1. Субъект управления – руководитель, наделенный управленческими полномочиями и осуществляющий управленческую деятельность.

2. Объект управления – люди или группы, на которые направлены организованные, систематические, планомерные воздействия субъекта управления.

3. Управленческие воздействия (или методы управления) – система мер, используемая субъектом управления для воздействия на объект управления.

4. Цель – будущее желаемое состояние объекта воздействия или результат его деятельности. Может формулироваться субъектом управления или быть заданной извне (со стороны более высоких уровней управления).

**Цели могут быть:** а) стратегические (отдаленные); б) тактические (промежуточные). Стратегические цели определяют тактические, а те, в свою очередь, определяют задачи управления – конкретные вопросы, решение которых приводит к достижению цели.

Управление может быть успешным, если субъект управления определил цель взаимодействия, а объект имеет способы и возможности для ее реализации.

Для успешного управления необходимо наличие:

- 1) у субъекта управления – мотивации и возможности руководить;
- 2) у объекта управления – мотивации и способности выполнять задачи.

Выделение в качестве элементов управления субъекта и объекта управления ставит вторую проблему управления: проблему манипулятивности управлеченческих воздействий. Восприятие управляемого (подчиненного) как объекта воздействий неизбежно приводит к манипуляции в управлеченческом взаимодействии. Этую проблему мы подробнее рассмотрим в разделе «Общение в организации».

В действительности управляемые люди (и организации) также являются активными субъектами, что приводит к неоднозначности их реакций на управлеченческие воздействия. Недостаточное внимание к этому факту (так называемому «человеческому фактору») часто приводит к тому, что при выборе воздействий и методов управления не учитываются индивидуальные особенности подчиненных. В результате их реакции на воздействия оказываются далекими от ожидаемых, и цель деятельности не достигается.

Основные понятия: школа научной организации труда, административная школа, школа «человеческих отношений», «наука управления», системный подход, «хотторнский эффект»

Персоналии: Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, А. Файоль, Э. Мэйо, М. Фоллетт

Как область исследований психология управления сформировалась в недрах психологии труда и социальной психологии в XIX в. Как самостоятельная наука она оформилась в середине XX в. с развитием общей теории управления.

В первой половине XX в. оформились четыре школы управленческой деятельности [Розанова, 2008].

1. Школа научной организации труда.
2. Административная школа.
3. Школа «человеческих отношений».
4. «Наука управления».

В 1911 г. вышла в свет книга американского инженера и предпринимателя Фредерика Тейлора «Принципы научного управления». Она ознаменовала собой появление школы научной организации труда (по имени автора ее стали называть «тейлоризм»). Ф. Тейлор поставил задачу создать систему повышения производительности труда за счет интенсификации. Он описал особенности трудовых процессов на некоторых предприятиях и пришел к выводу, что главная причина низкой производительности – несовершенная система стимулирования рабочих. Поэтому он разработал систему побудительных факторов – материальных стимулов. Основным из них Тейлор считал награду. Именно награда, по его мнению, представляет тот принцип, которым следует овладеть всякому руководителю. «Награда, для того, чтобы она оказывала надлежащий эффект, должна следовать очень быстро за выполнением самой работы» [Тейлор, 1925. С. 79]. Для поддержания у рабочего постоянного ожидания награды Тейлор предложил «прогрессивную» систему оплаты труда. Однако под наградой он понимал не только денежное вознаграждение. Он говорил, что уступки – тоже награда, поэтому советовал идти на уступки рабочим. Также наградой он считал бани, столовые, читальни, вечерние курсы, детские сады и т. п. Тейлор доказал, что если ввести соответствующие усовершенствования и заинтересовать рабочего, то он сделает за то же время в 3–4 раза больше. Иногда он предлагал оригинальные способы стимулирования. Так, на одной фабрике, где работало много женщин, в большую комнату-мастерскую поселили кота, который стал любимцем работниц. Во время перерыва они играли с котом, это поднимало их настроение, и после перерыва они работали энергичнее.

Последователем Ф. Тейлора являлся также инженер **Фрэнк Гилберт**. Он изучал трудовые движения, систематизировал их и упрощал. Так, он преобразовал приемы кладки кирпича: сократил количество движений и сконструировал специальные приспособления. В результате производительность увеличилась в 3 раза. Гилберт также вычленил в трудовом процессе

личностные переменные, которые рекомендовал учитывать: удовлетворенность трудом, стремление больше заработать, привычки, темперамент, образ жизни и др.

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

Административная школа, или школа классического менеджмента была основана французским инженером Анри Файолем («отцом менеджмента»). Расцвет этого подхода пришелся на 1920–1950-е годы. Файоль работал управляющим крупной добывающей и металлургической компании. Он первым разработал последовательную систему принципов учета закономерностей человеческого фактора в управлении и приспособил их к деятельности высшего управленческого звена.

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

Школа человеческих отношений сформировалась как реакция на недооценку человеческого фактора как основного элемента эффективности деятельности (Э. Мэйо, М. Фоллетт).

Мэри Фоллетт первой определила управление как обеспечение выполнения работы с «помощью других людей».

Элтон Мэйо, разделявший основные идеи Тейлора и Гилберта о рационализации рабочих движений и стимулировании, занимался изучением проблемы производительности труда. В 1927 г. его пригласили в Хотторн недалеко от Чикаго на предприятие фирмы Western Electric, где проводились эксперименты по совершенствованию рабочих мест. Проблема была в том, что исследователи, в основном инженеры, не могли объяснить отсутствие корреляции между условиями работы и уровнем производительности труда. Регулируя освещенность, исследователи фиксировали рост производительности труда там, где, по их ожиданиям, она должна была бы падать, и наоборот.

Мэйо провел серию экспериментов. В одном из них участвовало шесть женщин-сборщиц. Они работали в отдельном помещении, поэтому там обеспечивались все условия для «чистого» эксперимента: варьировалось освещение, изменялась окраска помещений и оборудования, отрабатывался режим труда и отдыха, организовывались разные формы оплаты (групповая и индивидуальная) и т. д. Было замечено, что каждое нововведение поднимало производительность труда. Затем экспериментальную группу переводили в обычное помещение, где не применялось никакого стимулирования. Но производительность труда не падала, напротив, продолжала расти, достигая наивысшего уровня. Этот феномен назвали «хотторнским эффектом». Мэйо объяснил его следующим образом. Производительность труда зависит не столько от условий работы, сколько от социально-психологических факторов. Когда рабочие экспериментальной группы осознавали, что являются предметом внимания со стороны руководства, то их производительность труда повышалась. Обнаруженный эффект дал толчок к исследованиям психологического климата в организации, мотивации к труду, влиянию

межличностных отношений на производительность труда. Основной целью этого подхода стало повышение эффективности деятельности организации за счет реализации личностного потенциала работников. Такой подход приобрел особую популярность в 1960-е годы.

Современная школа управления, развивающаяся с 1950-х годов, – **наука управления** (количественный подход). Организация рассматривается как открытая система, состоящая из нескольких подсистем. Используются методы математического моделирования, исследование операций.

## **1. 1 Лекция № 2 (2 часа).**

**Тема:** «Организационная система»

### **1.2.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие и критерии определения организации.
2. Организация как система.
3. Виды организационных структур и их психологическая характеристика.
4. Социально-психологические процессы в организации.

### **1.2.2 Краткое содержание вопросов:**

Деятельность руководителя является достаточно сложной и разнонаправленной. Анализ функций руководства, приведенный выше, показывает ее основные направления: планирование, организация, мотивация, контроль. Однако для более глубокого анализа деятельности руководства необходимо использовать системный подход.

Для анализа деятельности применяется теория деятельности, разработанная А.Н. Леонтьевым. Напомним общее строение деятельности по А.Н. Леонтьеву.

1. Деятельность направляется мотивом.
  2. Действия направлены на достижение цели.
  3. Операции – способы осуществления действия – зависят от условий.
- Цель, данная в конкретных условиях, называется задачей.

В.Д. Шадриков понимает деятельность как активное отношение к действительности, направленное на достижение сознательно поставленных целей. Ключевыми понятиями он считает мотив и цель деятельности.

*Мотив деятельности* – внутренние побуждения человека к данной деятельности. Цель деятельности – образ ее результата. Результат деятельности – ее итог. Он может совпадать с целью деятельности, и тогда говорят о достижении цели, а может и не совпасть – в этом случае цель не достигнута. Параметры деятельности – количественные и качественные характеристики деятельности как способа достижения цели. Способ деятельности – конкретный путь достижения цели. Способ определяется условиями, в которых деятельность протекает.

*Нормативно-одобренный способ деятельности* – это способ, закрепленный инструкциями. Однако каждый руководитель вырабатывает индивидуальный способ деятельности, обусловленный индивидуальными характеристиками и конкретными условиями деятельности. Кроме того, в процессе профессионализации вырабатывается индивидуальный стиль деятельности – обусловленный личностными качествами устойчивый способ выполнения определенной деятельности. Индивидуальный стиль может формироваться целенаправленно или стихийно, однако в последнем случае могут закрепиться неэффективные способы выполнения деятельности.

Деятельность управления следует рассматривать как систему.

Система – это целое, состоящее из элементов, причем: а) свойства системы не сводятся к свойствам элементов; б) при изменении даже одного элемента изменяется система как целое. Психологическая система деятельности – это структура деятельности, организованная для достижения конкретной цели. К компонентам психологической системы деятельности относятся:

- 1) мотивы деятельности – внутренние побуждения к данной деятельности;
- 2) цель деятельности – образ ее результата;
- 3) принятие решений – анализ ситуации, проводимый субъектом деятельности;
- 4) программы деятельности – способы выполнения действий;
- 5) профессионально важные качества – качества субъекта деятельности, влияющие на эффективность ее выполнения.

Процесс формирования психологической структуры деятельности в конкретной ситуации (для достижения конкретной цели) называется системогенезом. В ходе системогенеза деятельности определяются компоненты системы, взаимосвязи между ними, и происходит их развитие в плане обеспечения достижения цели.

Управленческая деятельность направляется мотивом реализации миссии организации (внешняя мотивация). Однако мотивация деятельности подпитывается также личными мотивами руководителя (внутренняя мотивация). Если личные мотивы противоречат целям организации, руководство может быть неэффективным.

Основные действия, которые осуществляет руководитель, тесно связаны с функциями управления.

1. Целеполагание. Заключается в выработке целей. Цели могут быть стратегические и промежуточные. Руководитель формулирует цели не только своей деятельности, но также деятельности исполнителя. Целеполагание осуществляется в процессе принятия решения.

2. Планирование. После того как цели сформулированы, необходимо составить план их достижения, т. е. выработать систему действий. Руководитель составляет план не только собственных действий, но и действий исполнителей. С планированием связано прогнозирование – предвидение реальных тенденций, состояния организации и личности в будущем.

3. Организация. Для выполнения плана действий необходимо организовать согласованные действия сотрудников организации. Ключевым моментом реализации этой функции является организация взаимодействия между подчиненными. Для успешной реализации организации руководителю необходимо владеть действием делегирования полномочий.

4. Стимулирование. Включает разработку и использование стимулов, побуждающих исполнителей к эффективному выполнению делегированных им действий. Эта функция является следствием основной проблемы управления – разделением целеполагания и выполнения действий между разными людьми. Для успешного осуществления стимулирования руководителю необходимо владеть действиями мотивирования подчиненных.

5. Контроль. Функция контроля необходима для успешного руководства. Контроль состоит в сличении результата действий подчиненных и заданной первоначально цели. Контроль может быть текущим, промежуточным и итоговым. Текущий контроль позволяет отслеживать процесс выполнения деятельности. Промежуточный контроль оценивает успешность выполнения действия на различных этапах и своевременно его корректирует. Итоговый контроль позволяет оценить эффективность выполнения деятельности в целом. Для осуществления функции контроля руководителю необходимо владеть навыками получения обратной связи, анализа деятельности.

Итак, руководитель формулирует цель – идеальное представление о желаемом состоянии объекта управления или результата деятельности. Если фактическая ситуация не соответствует цели или что-то препятствует ее достижению, возникает проблемная ситуация. В подобных ситуациях включается процесс принятия решения. Процесс принятия управленческого решения начинается с момента возникновения проблемной ситуации и заканчивается выбором решения. Решение представляет собой перечень мер, действий, позволяющих привести систему к требуемому состоянию, т. е. достичь цели.

## **1. 1 Лекция № 3 (2 часа).**

**Тема:** «Руководитель как субъект управления»

### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1. Руководитель и лидер современной организации.
2. Теории лидерства.
3. Модель личности руководителя

### **1.3.2 Краткое содержание вопросов:**

Основные понятия: менеджер, социальные функции менеджера, системы качеств и черт характера менеджера, лидер, теория черт, ситуационная теория лидерства, системная теория лидерства, концепция ценностного обмена, манипуляторы, актуализаторы, типы личности (NT, NF, SP, SJ), ограничения личной эффективности менеджера

#### **Руководитель и менеджер**

Слово «менеджер» первоначально обозначало умение обхаживать лошадей и править ими. В основе этого слова лежит глагол «to manage» – управлять, который происходит от латинского «manus» – рука. Термин «менеджмент» буквально означает «руководство людьми». Поэтому в современной теории и практике под менеджментом понимается процесс руководства (управления) отдельным работником, рабочей группой, рабочими коллективами. Практически все энциклопедии трактуют понятие «менеджмент» как процесс достижения цели организации руками других людей. Субъектом данного процесса является менеджер. В нашей стране понятия «руководитель» и «менеджер» в последнее время используются как синонимы.

#### **Социальные функции менеджера**

Современный менеджер выступает в системе общественного производства как а) управляющий; б) дипломат; в) лидер; г) воспитатель; д) инноватор; е) личность.

**Менеджер-управляющий.** Осуществляя эту функцию, менеджер становится персоной, облеченней властью. Считают, что менеджер-управляющий должен быть честным, верным своему слову, правдивым и бескорыстным. Он должен иметь высокую профессиональную подготовку, владеть навыками делового общения, обладать мастерством оратора, консультанта, педагога и психолога.

**Менеджер-дипломат.** Эта функция связана с процедурой переговоров. Сегодня менеджеры среднего и высшего звена тратят свое рабочее время в основном на установление и развитие человеческих контактов, заключение сделок, разрешение споров, улаживание отношений с властями. Для этого требуются специфические способности, которые сродни дипломатическим.

**Менеджер-лидер.** Современный менеджер в идеале осуществляет также лидерские функции. Функции менеджера и лидера далеко не идентичны. Сейчас больше обращают внимание на человеческую подсистему бизнеса, т. е. объект управления. Чтобы эффективно справиться с задачей управления людьми, нужно быть способным вести их за собой, т. е. быть лидером. В современном понимании лидерские функции складываются из двух компонентов – профессионально-технократических и эмоционально-личностных.

**Менеджер-воспитатель.** По мере усложнения производственных процессов возрастают требования к персоналу. С одной стороны, появляется потребность в

повышенной технологической эрудиции работников, с другой – в совершенствовании их нравственных сторон жизнедеятельности. Менеджер, претендующий на успех, должен понимать, что этическое эмоциональное воспитание работников – существенная сторона всех менеджерских функций.

Менеджер-инноватор. Одной из главных сторон менеджерских функций является деятельность по инновациям.

Менеджер должен обладать качествами, необходимыми для введения инноваций.

Менеджер-личность. Менеджер – это личность, т. е. сложная система социально-биологических качеств. Каждый менеджер обладает индивидуальными особенностями, характером, темпераментом, способностями. Однако далеко не все индивидуальные качества способствуют осуществлению менеджерских функций.

#### Различия между руководителем и лидером

Лидерство – это естественный социально-психологический процесс, протекающий в любой группе. Лидерство является психологическим феноменом и порождается системой неформальных отношений. Роль лидера возникает, как правило, стихийно, «снизу». Лидер имеет ограниченные возможности для санкций; как правило, эти санкции носят неформальный характер, право на их применение официально не зафиксировано. В то же время он не несет и ответственности за деятельность группы.

В отличие от лидерства, *руководство* – социальный феномен, возникающий в системе формальных отношений. Роль руководителя возникает не стихийно, а определяется заранее «сверху», вышестоящим руководством, оговаривается круг функций руководителя. Руководитель получает соответствующие властные полномочия, имеет официальное право на применение санкций и управленческих воздействий (как негативных, так и позитивных). Соответственно он несет ответственность за деятельность группы.

#### 2 Теории происхождения лидерства

Существует три основных теоретических подхода к пониманию происхождения лидерства. Основные работы по проблеме лидерства появились в 1970-е годы.

1. *Теория черт*, или харизматическая теория (от слова «харизма», т. е. благодать, которая в некоторых религиозных системах интерпретируется как нечто, снизшедшее на человека). Это наиболее популярная теория, она концентрирует свое внимание на врожденных качествах лидера.

Согласно этой теории, лидером может быть лишь такой человек, который обладает определенным набором личностных качеств или совокупностью определенных психологических черт. Выделяются самые различные наборы личностных черт. В американской социальной психологии эти наборы черт фиксировались особенно тщательно, поскольку они должны были лежать в основу систем тестов для отбора потенциальных лидеров. Однако скоро выяснилось, что задача составления перечня таких черт нерешаема. В 1940 г. К. Бэрд составил список из 79 черт, упоминаемых различными исследователями как «лидерские». Среди них были названы инициативность, общительность, чувство юмора, энтузиазм, уверенность, дружелюбие и т. д. Однако ни одна из этих черт не занимала прочного места в перечнях у разных авторов: 65 % названных черт были вообще упомянуты лишь однажды, 16–20 % – дважды, 4–5 % трижды и лишь 5 % черт были названы четыре раза. Разнобой существовал даже

относительно таких черт, как сила воли и ум, что дало основание усомниться в возможности составить более или менее стабильный перечень черт лидера. После публикации Р.М. Стогдилла в 1974 г. с новыми добавлениями к списку возникло достаточно категоричное мнение о том, что теория черт оказалась опровергнутой. По мнению Г. Дженнингса, теория черт в большей мере отражала черты экспериментатора, нежели черты лидера. В противовес ей даже была выдвинута теория «лидера без черт», но она, по сути, просто не давала ответа на вопрос о том, откуда берутся лидеры.

2. *Ситуационная теория лидерства*. В данной концепции теория черт не отбрасывается полностью, но утверждается, что в основном лидерство – продукт ситуации. В различных ситуациях групповой жизни выделяются отдельные члены группы, которые превосходят других хотя бы в одном качестве, но именно это качество необходимо в данной ситуации, и поэтому этот человек становится лидером. Таким образом, теория о врожденности лидерства была отброшена, и вместо нее принята идея о том, что лидер просто лучше других может актуализировать в конкретной ситуации присущую ему черту. Свойства, черты или качества лидера оказывались относительными. Часто человек, ставший лидером в определенной ситуации, приобретает авторитет, который в дальнейшем позволит ему снова быть избранным в качестве лидера.

В рамках ситуационного подхода было разработано несколько частных теорий, рассматривающих различные параметры ситуации.

Теория жизненного цикла П. Херси и К. Бланшара. Эффективность стиля лидерства зависит от «зрелости» исполнителей. Под зрелостью понимают не возраст, а способность нести ответственность за свое поведение и желание достичь поставленной цели. Зрелость здесь рассматривается как характеристика конкретной ситуации и оценивается руководителем на основании его субъективных оценок.

Теория В. Врума и Ф. Йеттона. Эти авторы показали, что оптимальность стиля руководства зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решения.

Теория Т. Митчела и Р. Хауса «Путь-цель». В соответствии с этой моделью лидеры должны применять такой стиль руководства, который в большей степени соответствовал бы конкретной управленческой ситуации. Авторы выделили несколько способов для достижения целей, которыми пользуются лидеры: объяснения подчиненным, что они должны сделать; поддержка и помочь в выполнении поставленных задач; направление усилий подчиненных на достижение цели; создание потребностей подчиненных, которые лидер может помочь удовлетворить; удовлетворение дальнейших потребностей подчиненных, когда цель уже достигнута.

Таким образом, в ситуационных теориях возникает проблема соответствия стиля лидерства и параметров ситуации.

3. *Системная теория лидерства* – компромиссный вариант: лидерство рассматривается как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – как субъект управления этим процессом. При таком подходе лидер интерпретируется как функция группы, и изучать его следует с точки зрения целей и задач группы, хотя и структура личности лидера не должна сбрасываться со счетов. Необходимо учитывать и другие параметры жизни группы, например, длительность ее существования. Наиболее популярной теорией в этой концепции является вероятностная модель эффективности руководства Ф. Фидлера. Согласно данной модели, эффективность стиля руководства

опосредована степенью контроля руководителя над ситуацией. Ситуация описывается с помощью трех параметров: степени благоприятности отношений руководителя с подчиненными; величины позиции власти руководителя в группе; структуры групповой задачи. Совокупная количественная оценка (по специальным шкалам) перечисленных параметров позволяет судить о величине осуществляемого руководителем ситуационного контроля (СК), т. е. о степени владения им ситуацией функционирования группы (рис. 2).

В отечественной психологии разработана концепция ценностного обмена [Кричевский, 1996] как механизма выдвижения лидера. Ценностные характеристики членов группы (значимые свойства личности) как бы обмениваются на авторитет и признание лидера. Лидером считается тот, в ком наиболее полно представлены самые значимые для групповой деятельности качества, являющиеся для группы ценностями. Таким образом, на лидерские позиции в ходе взаимодействия выдвигается такой член группы, который как бы идентифицируется с наиболее полным набором групповых ценностей. Именно поэтому он и обладает наибольшим влиянием.

#### Модель личности руководителя

Как упоминалось выше, руководитель – не только управляющий, лидер и т. д., но и личность. Личностные особенности руководителя могут в значительной степени определять успешность его деятельности и эффективность руководства. Поэтому при отборе людей на руководящие должности возникает проблема личностных критериев. Психологический портрет менеджера (руководителя) пытались создать многие исследователи. Как правило, такие портреты создаются в парадигме «теории черт».

#### Системы качеств менеджера

Все капитальные труды по менеджменту содержат в себе указания на черты характера и качества личности менеджера. Так, создатель научной организации труда Ф. Тейлор выделял у идеального менеджера ум, образованность, технические знания, силу, тактичность, энергичность, решительность, честность, рассудительность и др. Другой классик менеджмента, А. Файоль, считал, что менеджер должен обладать предвидением, организаторскими способностями, быть компетентным, отличаться здоровьем, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности. В настоящее время каждая национальная общность, иногда даже каждая фирма проповедуют свои специфические системы качеств и черт характера.

Американские авторы считают, что менеджер должен обладать такими качествами, как лидерство, инициативность, решительность, рассудительность, независимость, умение делегировать власть, коммуникабельность, способность к размышлению, умение рисковать, стрессоустойчивость, настойчивость, развитое воображение, чувствительность. Другие компании составляют свои списки качеств.

#### Известны американская и английская системы качеств и черт характера менеджера.

Приведенные примеры показывают, что описание личности менеджера – достаточно сложная задача. Чтобы упорядочить эти описания, можно воспользоваться одной из принятых в психологии классификаций личностных характеристик. Так, например, Р.Л. Кричевский [Кричевский, 1996] использует с этой целью классификацию М. Шоу и выделяет следующие блоки личностных характеристик менеджера.

## **1. 1 Лекция № 4 (2 часа).**

**Тема:** «Личность в организации»

### **1.4.1 Вопросы лекции:**

1. Человек как управляемая система.
2. Личность и ее социальные роли.
3. Социальные нормы как регуляторы поведения личности в группе.

### **1.4.2 Краткое содержание вопросов:**

С точки зрения психологии управления в качестве управляемой системы (объекта управления) - выступает человек, индивид, личность. Но человек, как известно, сам управляет своим поведением в соответствии со своими потребностями, мыслями, мировоззрением и т.д. На возникающий вопрос - можно ли управлять человеком, имеется утвердительный ответ. Во-первых, если общество - самоуправляемая система, а человек - элемент этой системы, то управлять обществом означает управлять и человеком, причем воздействовать на него таким образом, чтобы его поведение было полезно и обществу, и ему самому.

Во-вторых, систему можно рассматривать как управляемую только в том случае, если она обладает рядом свойств: детерминированностью, динамичностью, наличием управляемых параметров и обратной связью. Эти требования обязательны для любой управляемой системой (и биологической, и технической, и социальной). Чтобы применить эти требования к человеку, как управляемой системе, необходимо понять - каково их психологическое содержание.

Детерминированность системы означает, что внешнее воздействие на нее должно вызывать в ней соответствующие изменения. Применительно к человеку значение этого требования доказано психологами: "В жизни человека детерминировано все, проявляется это в том, что внешнее воздействие находится в определенных причинно-следственных связях с его поступками". Детерминация на макроуровне заключается в том, что на человека оказывает воздействие вся система производственных отношений, а на микроуровне - его ближайшее окружение.

Далее. Динамичность человека как системы проявляется в том, что при определенных условиях он под влиянием воздействий способен переходить из одного состояния в другое. Управление преследует именно эту цель: переход объекта в такое состояние, которое соответствует поставленной цели. В психологической науке феномен "состояние системы" трактуется как психологическое состояние личности. Под этим состоянием понимается относительно устойчивая организация всех компонентов психики, которые выполняют функцию регулирования взаимодействия человека с внешней средой. Психологическое состояние имеет различные структурные компоненты : эмоциональные (настроения, аффекты), интеллектуальные (воображение, память, речь) и волевые (воля). Динамичность человека проявляется не только в смене психических состояний, но и во взаимосвязи этих состояний с устойчивыми свойствами личности.

Следующее требование - наличие управляемых параметров. Управляемые параметры человеком носят многоуровневый характер. Во-первых, ближайший, подвижный уровень. Его образует идеальная модель предстоящей деятельности, которая формируется в сознании человека на фоне того или иного психического состояния. Отсюда управляющими параметрами выступают психические феномены: образ предмета деятельности, цель (ожидаемый результат), мотив (побуждение к активности) и способ действий. Во-вторых, более отдаленный уровень, который составляют относительно устойчивые психические образования: свойства и качества личности, убеждения, знания, умения,

навыки. Влияние на личность осуществляется через первый уровень, и закрепляется на втором. Требование "обратной связи" как средства получения информации о последствиях своих поступков применительно к человеку обнаруживает специфические особенности. Они проявляются через усложнение ситуации тем, что подчиненный реализует не собственный замысел, а замысел другого человека. Поэтому в процессе деятельности личность должна соотносить результаты не только с собственными представлениями, а и с исходным замыслом руководителя. Эти представления не могут быть абсолютно идентичными.

Таким образом, человек обладает основными параметрами управляемой системы и может рассматриваться как объект управления. Особенностью управления личностью является то, что, ее поведение связано с деятельностью руководителя (субъекта управления) не жестко, не однозначно. Личность - это активная управляемая система, наделенная волей и сознанием, а значит, живет и действует не только по инструкции другого человека (руководителя), но и в соответствии с собственными интересами и целями.

2. Приступая к рассмотрению проблем личности в производственной организации, (надо заметить, что ранее в теории управления личность не была предметом анализа), необходимо определить что такое "личность". Об индивидуальном мышлении и поведении накоплено немало знаний в социологической и психологической науках. Многое полезно знать руководителю для того, чтобы понимать, взаимодействовать и управлять людьми (группой, личностью). Существует несколько теорий личности, более подробно, с которыми знакомятся в курсах психологии и социологии. Насчитывается десяток социологических и психологических определений личности. Остановимся на следующем: "Личность обозначает единство социальных образований, черт, качеств, получаемых человеком при взаимодействии с другими людьми". Это особое, целостное социальное качество человека, которое формируется в процессе всей его жизни.

Личность подвержена воздействию, как со стороны макросреды (общества), так и со стороны - микросреды. Микросреда - это окружающие человека люди, с которыми он связан непосредственными контактами, иными словами, микросреда - это относительно постоянные, малые социальные группы.

Для того чтобы понять поведение человека в производственной организации, видеть перспективу работы и уметь управлять им, необходимо, знать, что представляет собой структура его личности. Она содержит следующие подструктуры:

социально обусловленная подструктура, куда входят элементы - направленность, мотивы, установки, ценностные ориентации;

опыт (знания, умения, привычки);

индивидуальные особенности психических процессов (воля, память, эмоции, ощущения, восприятие, мышление);

биологически обусловленная подструктура, куда входят темперамент, способности, половозрастные свойства личности.

Социально-психологический подход требует рассмотрение личности в связи с социальной группой, в состав которой она входит. Индивид, являясь членом группы, занимает определенное положение (позицию) и в системе управленческих отношений, и в системе - производственно-функциональных. Эта позиция обусловлена, прежде всего, профессионально квалификационными характеристиками работника (образование, профессия и т.д.). В производственной группе четко различаются позиции директора, бухгалтера, технologа, рабочего и т. д., каждая из позиций имеет соответствующие права и обязанности. Между позициями существует взаимодействие, оно существует и между людьми, которые их занимают. Например, позиция руководителя подразумевает существование позиции подчиненного, а также и определенных отношений между ними.

В рамках возникающих отношений руководитель и подчиненный выполняют соответствующие "социальные роли". Под "социальной ролью" понимается нормативная система действий, ожидаемых от индивида в соответствии с его социальной позицией. Индивид в организации проигрывает массу ролей. В проигрывании той или иной роли проявляются разные качества личности (руководитель должен быть настойчивым, профорг - отзывчивым и т.д.). Существует два необходимых условия соответствия роли требованиям организации и запросам человека. "Ясность" роли, предполагающая, что человек, исполняющий ее, понимает содержание работы и способы ее осуществления. И "приемлемость" роли, означающая готовность человека к сознательному ее выполнению. То есть, цели деятельности организации могут быть достигнуты тогда, когда участники хорошо выполняют свои роли.

Образцы поведения, ожидаемого от личности в организации, обуславливаются организационно-технической и социальной системами, которые, в свою очередь, предъявляют человеку различные требования.

## **Лекция № 5 (2 часа)**

**Тема:** «Современные теории организаций»

### **1.5.1 Вопросы лекции:**

1. Теории X, Y, Z о природе человека.
2. Потребности как основа мотивации труда.
3. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей Маслоу, теория Альдерфера, двухфакторная теория Херцберга, теория приобретенных потребностей Макклелланда.

### **1.5.2 Краткое содержание вопросов:**

Организация – это относительно обособленная, организационно оформленная группа людей, объединенных совместной деятельностью.

Элементами коллектива являются его члены, обладающие определенными личными чертами и особенностями. Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять некоторым признакам:

1. Наличие общей цели у всех ее членов. Цель может формироваться в результате взаимного влияния индивидуальных целей членов коллектива или задаваться извне в соответствии с миссией организации, но всегда будет совместной, единой для всех;

2. Психологическое признание членами группы друг друга и отождествление себя с нею. В основе этого лежат совместные интересы, идеалы, принципы, сходство и т.д.;

3. Практическое взаимодействие людей в процессе достижения их совместной цели. В результате такого взаимодействия потенциал коллектива оказывается существенно больше суммы потенциалов каждого из его членов;

4. Постоянство взаимодействия на протяжении всего времени существования группы.

Коллектив играет огромную роль в жизни каждого человека. По отношению к каждой личности он выполняет определенные функции:

1. Быть членом коллектива – значит реализовать социальную потребность – сопринаадлежность к группе. Человеку необходимо принадлежать к группе, получать поддержку и оценку равных ему по квалификации лиц.

2. Через коллективы происходит социализация личности, усвоение ею (или отрицание) коллективных норм, правил.

3. Коллектив образует для отдельной личности социальную среду ее существования. Человеку приходится работать в окружении других людей, приспосабливать к ним свои желания, стремления, интересы.

4. В группе происходит самореализация личности. Коллектив в значительной мере стимулирует творческую активность большинства людей, пробуждает в них стремление к совершенствованию, первенству в соревновании.

Коллективы – это сложные социальные явления.

Трудовой коллектив предприятий и организаций обладает сложной структурой. Она включает: административно-производственную структуру, социальную и социально-психологическую.

Административно-производственная структура коллектива предприятия состоит из органов управления и торгово-производственных подразделений. (в потребительском обществе: аппарат управления и торговые единицы). Данная структура составляет формальную структуру коллектива предприятия, при которой функции трудового коллектива, права и обязанности его подразделений и каждого работника определены Уставом, Положением и должностными инструкциями.

Социальная структура характеризуется составом работников коллектива по квалификационному, половозрастному и культурно-техническому признакам.

Социально-квалификационная структура коллектива отражает количественное и качественное соотношение между соответствующими группами работников: руководителями, специалистами и т.д.; эти соотношения должны быть оптимальными, позволяющими коллективу эффективно осуществлять свои функции.

Половозрастная структура характеризует соотношение работников коллектива по полу и возрасту. Нужно, чтобы коллектив был разнополым и сочетал в себе людей разных возрастов.

Культурно-технический уровень характеризует соотношение работников коллектива по уровню общего и специального образования, соответствие уровня образования занимаемой должности, овладение членами коллектива знаниями своей специальности, достижениями технического прогресса.

Социально-психологическая структура коллектива – это его внутренняя или неформальная структура, в основе которой лежат определенные, социально-обусловленные ценности, нормы и ожидания, максимально разделяемые всеми членами коллектива и принимаемые форму непосредственных межличностных отношений между членами коллектива.

В социальной психологии принято различать основной коллектив предприятия от его первичных коллективов.

Первичный коллектив – наименьшая часть по численности, более неделимая составная часть общего коллектива предприятия (в составе магазина – торговые комплексы, отделы, секции, бригады, отделы аппарата управления). Первичный коллектив – звено связи между личностью и основным коллективом; члены его находятся в постоянном деловом, бытовом общении.

Психология трудового коллектива имеет сложную структуру. На ее формирование оказывают влияние такие групповые психологические явления, как контактное общение – неотъемлемый элемент жизнедеятельности любого первичного коллектива и межличностные психологические отношения, в результате которых возникает обмен мыслями, взглядами, появляются различные формы взаимных отношений друг к другу, симпатии, антипатии, которые представляют межличностные отношения.

В процессе контактного общения и взаимоотношений в каждом трудовом коллективе между его членами складываются отношения двух типов: формальные и неформальные.

Формальные коллектизы создаются по воле руководства для организации производственного процесса. Задачей этих коллективов является выполнение конкретных работ в соответствии с разделением труда в данной организации.

Неформальные коллектизы создаются по воле самих работающих на основе взаимных симпатий, дружеских отношений, для достижения какой-то определенной цели. В большинстве организаций существует не одна, а множество неформальных групп. Сила их воздействия достаточно большая в организации, а при определенных условиях может стать доминирующей и свести на нет усилия руководства.

Существование неформальных групп и объединение в них работников усиливает основные функции коллектива и добавляет новые. В неформальной группе больше возможностей оказать или просить помочь коллег. Таким образом, работники стремятся участвовать в таких группах.

## **1. 6 Лекция № 6 (2 часа).**

**Тема:** «Психологические особенности взаимодействия сотрудников в рабочей группе»

### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1. Индивидуальные и групповые ценностные ориентации.
2. Групповые взаимодействия и ролевые позиции в группе.
3. Психологический климат в группе.
4. Методики оценки социально-психологического климата.
5. Профессиональная карьера и развитие группы

### **1.6.2 Краткое содержание вопросов:**

В настоящее время остаются весьма актуальными проблемы индивидуального стиля управления, выработки управленческого решения. Формы, методы, принципы решения этих проблем отличаются чрезвычайным разнообразием: здесь и голое администрирование, и попытки выступить в роли некоего просителя, и стремление за напускной грубостью скрыть свое неумение управлять людьми.

Проблема лидерства и руководства является одной из кардинальных проблем психологии управления.

Первоначально лидер трактовался как член группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы при решении конкретной задачи. Он демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи. Другими словами, лидер выдвигается в конкретной ситуации, принимая на себя определенные функции.

Остальные члены группы принимают лидерство, то есть строят по отношению к лидеру такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми.

Процесс лидерства может быть достаточно противоречивым: мера «притязаний» лидера и мера готовности других членов группы принять его ведущую роль могут не совпадать. Выяснить действительные возможности лидера — значит в том числе выяснить, как воспринимают лидера другие члены группы. Мера влияния лидера на группу также не является величиной постоянной: при определенных обстоятельствах лидерские возможности могут возрастать, а при других обстоятельствах, напротив, снижаться.

Важно отметить, что при рассмотрении проблемы лидерства в зарубежной психологии отождествляются понятия «лидер» и «руководитель» (хотя в немецком языке, в отличие от английского, существуют оба понятия). Для отечественных исследователей

характерно выделять руководство и лидерство как два различных явления, присущих организованным общностям.

Требует отдельного рассмотрения проблема соотношения двух понятий — «управление» и «руководство». Управление выступает более широким понятием, означающим *направленное воздействие на систему или отдельные процессы, происходящие в ней, с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств*. Понятие «управление» относится как к техническим («машина — машина»), социотехническим («человек — машина»), так и к социальным («человек — человек») системам. **Руководство** же есть частный случай управления. Его основные отличия в том, что руководство

- \* ограничивается воздействием на людей и их общности;
- \* предполагает взаимодействие руководителя с подчиненными;
- \* призвано вызвать чью-то деятельность соответственно намерениям руководителя.

*Понятия "менеджер" и "лидер" не идентичны. Главное качество лидера — четкое видение цели, которая другим представляется в весьма туманных очертаниях или не видится вовсе. Основное же качество менеджера-управляющего — с наименьшими потерями реализовать увиденную цель.*

Точка зрения Гарвардской школы бизнеса

Следовательно, руководство — это произвольное (целенаправленное) воздействие на руководимых людей и их общности, которое приводит к их осознанному и активному поведению и деятельности, соответственно намерениям руководителя. Поэтому руководство можно назвать управлением, но далеко не всякое управление есть руководство.

Основные различия между лидерством и руководством сводятся к следующему:

\* *содержание понятий*: руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, а лидерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе «по вертикали», то есть с точки зрения отношений доминирования и подчинения;

\* *возникновение*: руководство есть закономерный и необходимый атрибут процесса возникновения официальной организации, в то время как лидерство возникает спонтанно как следствие взаимодействия людей; соответственно этому руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, а лидер выдвигается стихийно;

Принцип американского менеджмента.

\* *функционирование*: руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство — процесс внутренней социально-психологической организации и управления общением и деятельностью;

\* *социальная роль руководителя и лидера*: руководитель есть посредник социального контроля и власти, а лидер — субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

\* *регламентация деятельности*: деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально-психологическими нормами совместной деятельности;

\* *режим внешних связей*: руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутри-групповыми отношениями;

\* руководство — явление *более стабильное*, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации.

Изложенные различия подводят нас к следующим определениям понятий «руководство» и «лидерство». Руководство есть процесс правового воздействия,

осуществляемый руководителем на основе власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руководитель избирается).

Руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

В свою очередь, лидерство есть процесс психологического влияния одного человека на других при их совместной жизнедеятельности, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга. Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения.

Таким образом, управленческую деятельность в широком смысле слова может осуществлять не только руководитель, но и лидер. Социально приемлемым и эффективным в современных условиях является руководство людьми, осуществляющееся в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не всегда.

В традициях американского менеджмента предполагается, что лидер и руководитель — это, как правило, одно и то же лицо. При назначении сотрудника руководителем на каком-либо уровне управления желательно, чтобы в течение определенного срока (как правило, нескольких месяцев) он стал лидером. Если это не удалось, то по неписанным правилам руководитель должен освободить занимаемое место для того, кто может стать лидером.

Преимущества лидера заключаются в том, что за ним организация признает моральное право принятия решения в значимых для нее ситуациях. Это человек, который занимает вершину на иерархической лестнице статуса и престижа членов организации.

Чем же отличается руководитель-лидер от руководителя-администратора? Самое главное заключается в том, что лидер не командует, не приказывает и «не давит» на работников ради достижения каких-либо, порой далеких от их понимания, целей, а ведет людей за собой на решение общих для данного коллектива проблем.

*Руководителя-лидера* характеризует:

\* способность *воспринимать общие нужды и проблемы* управляемого коллектива и принимать на себя ту долю работы по удовлетворению этих нужд и решению проблем, которую остальные члены коллектива взять на себя не могут;

\* способность быть *организатором совместной деятельности*: он формулирует задачу, волнующую большинство членов

коллектива, принимает на себя ответственность за создание пусть не всех, но обязательно основных, значимых условий решения этой задачи; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива; вовлекает людей в выполнение необходимых коллективу, но не очень выгодных для отдельных исполнителей дел; использует для принятия коллективных решений мнения и предложения, противоположные собственной позиции; обладает способностями и умениями делать организуемые им дела интересными и привлекательными для других людей; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива;

\* *чуткость и проницательность, доверие к людям*: он находит время, чтобы выслушать людей, и умеет слушать; с ним легко разговаривать на любую интимную тему, так как он умеет хранить тайны; лидер знает, в чем состоят интересы людей, с которыми он связан по работе, и готов их отстаивать; способен понять трудности (проблемы) отдельного человека, чувствует, кто в нем нуждается; готов вступиться за подчиненного,

если с ним обходятся несправедливо; способен понимать то, о чем люди предпочитают умалчивать; способен к сопереживанию;

\* *представительские склонности*: он — выразитель общих для коллектива позиций его членов; способен улавливать и выражать общее мнение членов коллектива по любым значимым для них вопросам; ставит вопросы о

нуждах коллектива перед руководством, не дожидаясь приказа «сверху»; готов жертвовать личными интересами ради интересов коллектива; является представителем коллектива во взаимоотношениях с вышестоящим руководством;

\* *эмоционально-психологическое воздействие*: лидер способен вовлекать людей в деятельность, не отдавая прямых распоряжений и команд; он в высокой степени наделен «чувством локтя», умеет убеждать, склонен поощрять; он обладает неформальным авторитетом (ему подчинялись бы, за ним бы шли, даже если бы он не имел никакого руководящего поста);

\* *оптимизм*: лидер уверен, что подавляющее число проблем, которые встают перед людьми, разрешимы; своим оптимизмом он вызывает у людей веру в свои силы.

Как добиться соединения двух ролей в одном человеке? Над этой проблемой уже не один год трудятся психологи и руководители. Многое зависит от актуализации тех или иных функций в деятельности конкретного руководителя.

2. Управленческая деятельность — принципиально отличающийся от других видов деятельности труд. Основные психологические особенности управленческой деятельности можно свести к следующим:

\* большое разнообразие видов деятельности на разных уровнях управленческой иерархии;

\* неалгоритмический, творческий характер деятельности, осуществляемый при недостатке информации и в условиях часто меняющейся, нередко противоречивой обстановки;

\* ярко выраженная прогностическая природа решаемых управленческих задач;

\* значительная роль коммуникативной функции;

\* высокая психическая напряженность, вызываемая большой ответственностью за принимаемые решения.

Управленческая деятельность требует осуществления (совершения, исполнения) руководителями множества разнообразных управленческих работ. Специализированные виды этих работ именуются **функциями управления**. Все содержание процесса управления расчленяется на специализированные функции главным образом для того, чтобы закрепить отдельные виды работ за определенными исполнителями и этим самым придать процессу управления упорядоченность, обеспечить высокий профессионализм выполнения управленческих работ.

Функции — основная категория управления, поскольку в них сливаются воедино принципы, методы и само содержание управленческой деятельности. Общие или универсальные функции присущи управлению любой сферой, любой деятельностью. Они расчленяют содержание управленческой

деятельности на ряд этапов или видов работ, классифицируемых по признаку их порядка выполнения во времени в целях получения определенного результата.

К таким общим функциям относят целеполагание, планирование, организацию, координирование (или регулирование), стимулирование и контроль. Функция целеполагания заключается в выработке основных, текущих и перспективных целей деятельности. Жизнь не стоит на месте, поэтому в каждый данный момент руководитель должен сверять свою деятельность с реальной ситуацией, сложившейся в обществе, в подразделениях организации, у «соседей», с решениями вышестоящих руководителей. Но

сверять мало. Надо уметь корректировать текущие действия и стратегию, то есть пересматривать цели, менять их положение в системе целей. *Функция планирования* заключается в выработке направлений, путей, средств и мероприятий по реализации целей деятельности организации. О важности этой функции говорит поговорка «Хорошо спланировано — наполовину сделано». Предпосылкой планирования как специализированного вида управленческой деятельности является прогнозирование — выявление и предвидение объективных (реальных) тенденций, состояний развития организаций в будущем.-

*Функция стимулирования* включает в себя разработку и использование стимулов к эффективному взаимодействию субъектов совместной деятельности и их результативной деятельности. Руководитель при осуществлении этой функции должен придерживаться ряда принципов:

- \* зависимость величины стимула от конкретного вклада подчиненного в общее дело;
- \* связь стимулов с целями деятельности организации;
- \* единство интересов подчиненного, организации и общества в целом;
- \* разумное сочетание моральных и материальных стимулов;
- \* сочетание стимулирования с мерами наказания и принуждения.

В числе основных функций управления важная роль принадлежит функции контроля, учета и анализа деятельности. Содержание этой функции включает комплексное изучение деятельности и предполагает:

- \* наблюдение за ходом, динамикой и закономерностями развития процессов в управляемой системе, измерение, регистрацию и группировку данных;
- \* сравнение ее параметров с заданной программой функционирования;
- \* количественную и качественную оценку эффективности деятельности;
- \* выявление отклонений, узких мест в развитии системы;
- \* выявление причин сложившегося состояния;
- \* определение наиболее целесообразных путей восстановления работоспособности системы.

Важной психологической проблемой является вопрос о расхождении между функциями, которые должен выполнять руководитель, и реально выполняемыми функциями. Полного соответствия между ними нет, так как на практике первые функции преломляются через реально сложившуюся ситуацию, в которой находится руководитель, личность конкретного руководителя, состояние руководимой организации, особенности взаимоотношений с вышестоящим руководством и др.

Как правило, объем этих функций превышает объем реально выполняемых, в которых наблюдается определенная избирательность, предпочтение одних функций по сравнению с другими. В реально выполняемых функциях проявляется «рисунок» или стиль деятельности руководителя.

По направленности руководителя на решение различных функциональных задач А.Л. Журавлев, В.Ф. Рубахин, В.Г. Шорин (1976) выделяют следующие стили:

- \* ориентированный на решение в основном производственных задач;
- \* ориентированный на решение преимущественно социально-психологических и социальных задач;
- \* ориентированный на оптимальное решение задач, стоящих перед организацией и руководителем.

3. Различные ученые пытались выделить необходимые черты или характеристики, которыми должен обладать тот или иной руководитель. Этой проблеме уделяется пристальное внимание, прежде всего, в зарубежной психологии управления. Первоначально научные поиски нашли свое воплощение в так называемой **«теории**

**черт»** (иногда ее называют «*харизматической*» теорией, от слова «харизма», то есть нечто снизошедшее на человека от бога).

В соответствии с этой теорией лидером, руководителем не может быть любой человек, но лишь такой, который обладает определенным набором *врожденных* личностных качеств, набором или совокупностью определенных психологических черт. Управление — это не наука, а своеобразное искусство, утверждают сторонники этой теории. Управленец — это своего рода артист, деятельность которого основывается на его врожденном таланте. «Никто не может научиться руководить, и мы не верим, чтобы этому можно было обучить, — утверждал американский психолог Д. Байд. — Искусство руководства не является чем-то, чему можно научиться извне; оно идет от вашего сердца и собственной силы». Аналогичную позицию занимал Е. Шумахер, отмечавший, что действия по осуществлению руководства «относятся скорее к области поэзии, нежели к точным наукам».

Однако изучение практики показывает, что определенные закономерности существуют, типичные черты есть. Вот почему позднее психологи-бихевиористы обосновывают положение о том, что лидерские черты нельзя считать всецело врожденными. Некоторые из них могут быть *приобретены* в результате обучения и накопления опыта. В этом направлении проводятся многочисленные исследования, направленные на выявление универсальных черт, которые с необходимостью должны быть свойственны лидерам.

Однако его смутил «разброс» этих черт у разных авторов: 65 % названных черт были вообще упомянуты лишь однажды, 16—20 % — дважды, 4—5 % — трижды и лишь 5 % черт были названы четыре раза. Кроме того, нельзя было сбрасывать со счетов и такое наблюдение из практики осуществления руководства: имелось немало случаев, когда лица, не обладающие «важнейшими чертами», успешноправлялись со всеми функциями лидера. Напротив, наличие этих черт не всегда превращало человека в эффективного лидера. Все это обусловило появление других точек зрения.

Достаточно распространенной в зарубежной психологии является «*ситуационная теория*». В ней акцент переместился с черт лидера на анализ ситуации и объекта управления, то есть лидерство возникает как ответ на требование ситуации. Другими словами, в данном подходе преуменьшается роль активности личности, ее черт и в ранг высшей силы возводятся обстоятельства.

Черты рассматриваются лишь как одна из «ситуационных» переменных. К числу других относятся: размер и структура организации, вид выполняемой деятельности, индивидуальные особенности членов организации (в частности, их ожидания), время принятия решений, психологический климат организации и др. В одних условиях от лидера требуется одна линия поведения, в других — совсем иная. Поэтому ребенок может быть лидером во дворе, но ведомым — в классе, а руководитель — лидером на работе, но не в семье.

Однако часто встречаются люди, чья компетентность вполне удовлетворяет требованиям ситуации, они являются хорошими профессионалами, но не способны к руководящей деятельности. Кроме того, на практике при изменении задач, стоящих перед организацией, а следовательно, при изменении ситуации, слишком частой смены лидеров не происходит. При всех очевидных недостатках «ситуационной теории» прогрессивным является признание того, что для лидерства важны не только определенные качества личности, но и другие факторы.

В настоящее время в западной социальной психологии доминирующей является «*синтетическая концепция лидерства*». Согласно этой теории, лидерство есть процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер является субъектом управления этим процессом. При таком подходе лидерство является функцией группы,

поэтому и изучать его необходимо, прежде всего, с точки зрения целей и задач группы. Вместе с тем личность лидера, его качества не должны сбрасываться со счета.

Следовательно, эта теория отличается комплексным подходом ко всему процессу управления. На характер осуществления лидерской роли оказывает влияние взаимосвязь трех переменных: качества лидера, качества последователей или ведомых и характер ситуации, в которой осуществляется лидерство. С одной стороны, лидер воздействует на ведомых и ситуацию, с другой — столь же существенны и их воздействия на лидера.

## **1. 7 Лекция № 7 (2 часа)**

**Тема:** «Психологические основы управления сотрудников в рабочей группе»

### **1.7.1 Вопросы лекции:**

1. Основные направления кадровой политики в организации. Проблема привлечения персонала
2. Формирование требований к кандидату. Проблема адаптации персонала в организации
3. Методы оценки и аттестации персонала

### **1.7.2 Краткое содержание вопросов:**

В условиях рыночных отношений особенно остро выступает проблема обеспечения предприятий кадрами, способными эффективно решать производственные и организационные задачи в крайне сложных, нестабильных и быстро меняющихся экономических процессах, трудно предсказуемой финансовой обстановке.

Процессы подбора и найма персонала - один из проблемных и, в то же время, один из самых необходимых процессов в жизни любой организации. Важная задача менеджера по персоналу или руководителя - оптимизировать эти процессы, сделать их максимально эффективными и низкозатратными без потери качества.

Существуют определённые технологии подбора персонала, которые включают два различных вида деятельности: набор и отбор персонала.

Прежде чем организация предложит кому-либо вакантную должность, она должна найти тех людей, которые хотели бы её занять. В этом и заключается набор - создать необходимый резерв кандидатов на все должности, из которых затем будут отобраны наиболее подходящие работники. Главная задача отбора персонала - выбор наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе подбора.

Отбор персонала имеет важное значение при управлении человеческими ресурсами, так как от него во многом зависит дальнейшая деятельность организаций. Только при наличии квалифицированного персонала предприятие сможет добиться лучших результатов и поставленных задач.

Целью контрольной работы является изучение психологических аспектов подбора и найма персонала.

Задачи контрольной работы – изучение вопросов подбора персонала на предприятии; рассмотрение процесса найма; изучение процесса подбора и найма персонала на примере конкретного предприятия.

#### **1. Организация процесса подбора персонала**

Подбор и расстановка персонала в организации – это рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, а также

в соответствии со способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы.

Для того чтобы процесс подбора персонала функционально обеспечивал реализацию стратегии организации его нужно принимать во внимание уже на этапе разработки стратегических планов развития компании. Стратегия подбора персонала интегрируется в общую стратегию управления персоналом организации. Уже, исходя, из этой стратегии создаются оперативные и текущие планы организационных мероприятий по реализации стратегии подбора персонала.

Для определения оперативных целей подбора персонала необходима информация, полученная в ходе планирования потребностей организации в трудовых ресурсах.

В совокупности данная информация дает представление о потребности организации в трудовых ресурсах. Данная потребность описывается:

- формой и сроками привлечения специалистов в организацию;
- численным составом специалистов определенной категории;
- квалификационными требованиями к специалистам;
- сроками поиска специалистов;
- бюджетом на поиск специалистов;
- бюджетом на содержание и развитие специалистов.

На основании такой информации организация готовит годовой оперативный план подбора персонала в компанию. Уже, исходя из данного плана, составляется текущий план подбора специалиста на конкретную вакансию. Подбор специалиста для организации является многоступенчатым процессом.

Рассмотрим отдельно этапы подбора персонала.

1. Анализ деятельности. Специалисту, управляющему подбором кандидата на определенную должность необходимо четко представлять суть рабочего процесса, обязанности работника, степень ответственности, условия работы, а также цели и задачи, которые ставятся перед этой должностью. Для этого проводится анализ рабочего места.

2. Анализ источников привлечения специалистов. Существует множество источников привлечения персонала. Поэтому на данном этапе специалист по подбору персонала подходит к вопросу анализа и оценки источников привлечения. Анализ и оценка проводится исходя из ряда критерии:

- цели организации по формированию трудовых ресурсов;
- экономическая оценка источников. Готовится ряд альтернативных комбинаций из источников подбора, которые позволяют решить задачи подбора персонала с одинаковым уровнем качества;
- выбор источников привлечения персонала, в основе которого должно быть правило минимизации издержек. Таким образом, выбор останавливается на том варианте, который дает максимум эффекта при одинаковых издержках на подбор;
- планирование источников привлечения персонала.

3. Привлечение кандидатов. В ходе использования источников привлечения персонала организация начинает получать информацию о потенциальных кандидатах. Организация для себя должна решить вопросы формы обращения специалистов в организацию, процедуры учета и систематизации данных о кандидатах, уведомления обратившихся о результатах обращения. Немаловажной целью этого этапа является создание резерва кандидатов для удовлетворения будущих потребностей организации в персонале.

4. Отбор кандидатов. Данный этап описывает самый широкий спектр действий организации по выбору нужного специалиста. Главное что должен помнить специалист по подбору персонала - в ходе подбора происходит своего рода знакомство ряда лиц внешней среды с организацией. Отбор состоит из следующих этапов:

- предварительный отбор - определение соответствия кандидата в первом приближении указанным требованиям;
- сбор информации о кандидатах - объем необходимой информации для сбора задается спецификой и уровнем должности;
- предварительная оценка кандидатов - определение круга лиц, среди которых будет осуществляться отбор специалиста для работы в организации;
- отбор и оценка кандидатов - получение необходимой информации для оценки и принятия решения о приеме на работу.
- сбор необходимой дополнительной информации - сбор рекомендаций с предыдущих мест работы, анализ послужного списка, информации из медицинских и других учреждений и т. д.

5. Принятие решения о приеме на работу. На основании проведения предыдущих этапов организация принимает окончательное решение о найме специалиста. Корпоративные правила организации определяет все действия на этом этапе - от формы уведомления принятого кандидата до процедуры введения в должность.

6. Оценка эффективности подбора персонала. От качества подбора персонала зависит эффективность работы организации и использование ее ресурсов. Поэтому в ходе всего процесса, на каждом этапе реализуются функции учета и контроля составляющих процесса. По окончании, на основании собранной информации целесообразно провести оценку эффективности.

Эффективность подбора можно частично оценить непосредственно по окончании подбора персонала, а частично через определенный промежуток времени. Методы и параметры анализа эффективности зависят от целей, которые ставит организация при анализе. Тоже касается источников информации, необходимых для такого анализа.

## 2. Организация найма персонала

Наем на работу - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Имеются два возможных источника набора:

- внутренний (из работников данной организации);
- внешний (из людей, не связанных с организацией).

Многие организации практикуют помещение объявления о приеме на работу внутри самой фирмы. Преимущества такой практики в том, что люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на эту должность, их качества как работников (что, впрочем, может оказаться и недостатком), сокращаются затраты на найм, работники наглядно видят возможности своего карьерного роста.

Источниками найма персонала могут быть:

- прежние сотрудники, ушедшие из организации по собственному желанию. Они могут назвать претендентов. Но и те, и другие независимо от их прежней работы, должны быть подвергнуты тщательному рассмотрению;

- случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, должны каждый раз заноситься в картотеку (банк данных о внешних кандидатах). Это резерв, которым нельзя пренебрегать. Два качества говорят в его пользу: обычно они знают что-то о деятельности фирмы; более вероятно, что у них есть "внушенное" чувство лояльности к ней;

- школы, колледжи, институты, коммерческие школы и преподаватели этих и других учебных заведений. Некоторые учебные заведения имеют службы по трудоустройству

своих студентов и выпускников. В то же время преподаватели заинтересованы в том, чтобы их выпускники получили подходящую работу;

- клиенты и поставщики предлагающие необходимых кандидатов. Такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними;

- государственные и коммерческие агентства по трудуустройству играют немалую роль в подборе кадров. Надежное агентство может быть очень полезным при выявлении претендентов на получение работы, поскольку оно может провести предварительное собеседование и проэкзаменовать отдельных кандидатов;

- рекламные объявления либо дополняют вышеперечисленные способы отбора, либо могут быть основным источником найма. Цель таких объявлений - получить эффективный результат с минимально возможными затратами.

Объявления должны содержать информацию о ключевых элементах работы, требуемой квалификации, местонахождении организации, уровне подчинения претендента, предполагаемый заработок.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет выполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации.

Исходя из заранее сформулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствуя качествам претендентов требованиям придается большое значение.

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В функции менеджеров по управлению персоналом входят:

- выбор критериев отбора и их утверждение;
- отборочная беседа;
- работа с заявлениями и анкетами;
- беседа по поводу принятия на работу;
- проведение тестов;
- конечное решение при отборе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. "Эталонные" уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошоправляющихся со своими обязанностями.

Для создания психологического портрета и построения личностного профиля используются методы и приемы – психодиагностики – области психологии, разрабатывающие методы выявления индивидуальных особенностей и перспектив развития личности. Основным методом психоdiagностики признано тестирование. Тест – это метод психоdiagностики, использующий стандартизированные вопросы и задачи, имеющие определенную шкалу значений. Тест позволяет с заданной степенью вероятности определить уровень развития у человека, необходимых знаний, личностных характеристик, умений и навыков. К достоинством тестирования относят возможность получения качественных и количественных величин оцениваемых характеристик. Профессиональный тест должен обладать такими основными показателями качества, как:

- валидность – означает пригодность теста для измерения именно того качества, на которое он направлен. Мерой валидности служит коэффициент корреляции теста с определенными критериями;

- надежность – определяет точность психологических измерений, отсутствия погрешностей в процедурах тестирования и выражается в устойчивости и стабильности результатов при повторном тестировании, а также в степени эквивалентности с другими

параллельными тестами, одинаковыми по форме и достигаемой цели. Надежность теста определяется методами дисперсионного и факторного анализа;

- научность – указывает на связь с фундаментальными исследованиями, определяет научную обоснованность теста.

Результаты тестирования дают, как правило, лишь актуальность средств изучаемого параметра, тогда как большинство характеристик личности и ее поведения имеют тенденцию к динамическому изменению в процессе практической деятельности кандидата.

Область измерения психологических качеств при тестировании ограничена, что не дает возможность судить о человеке в целом. Для составления более полного психологического портрета личности необходимо применять научно обоснованные комплексы тестов.

Недопустимо принимать решения по кадровым перестановкам, увольнениям и другим кадровым вопросам на основании тестов в отсутствие специалиста-психолога.

Работодатели могут предпочтовать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личностные качества особенно необходимы работникам, общающимся с клиентами. Одним из способов отбора претендентов, соответствующих всем требованиям, и выбора наиболее подходящих из кандидатов является тестирование заявителей в условиях, максимально приближенных к рабочим.

Одной из важнейших личностных характеристик работника является его социальный статус. Семейный, степенный работник способен на более высококачественную работу, чем холостяк. Второй важной личностной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрасте, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в организации.

Если кандидат на вакантную должность прошел все ступени отбора и его кандидатура во всем удовлетворяет работодателя, то прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

### 3. Краткая характеристика предприятия

#### 4. Организация процесса подбора и найма работников на предприятии

На предприятии наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу:

- внутренние резервы предприятия (продвижение по службе своих сотрудников);
- объявления в газетах;
- техникумы, профессионально-технические училища, высшие учебные заведения;
- службы по трудоустройству, частные агентства по найму;
- объявления по радио и телевидению.

Процесс подбора и найма персонала в ООО "Мегатавр" включает следующие этапы:

1. Анализ резюме, который позволяет отобрать тех кандидатов, которые имеют наиболее соответствующие данной вакансии знания и навыки.

2. Структурированное собеседование с менеджером по персоналу. Целью собеседования является оценка личных качества кандидата, а также краткий рассказ о Компании и ответ на вопросы кандидата.

3. Собеседование с руководителем отдела, которое позволяет оценить профессиональные качества и способности к выполнению конкретной работы.

4. Практика двух пробных дней, на которой соискатель, выполняя задания, созданные на основе конкретных рабочих ситуаций знакомится с принципами работы в Компании, программными продуктами, используемыми в работе, корпоративной

культурой. Соискатель получает о Компании то количество информации, которое он может и хочет получить для того, чтобы принять решение о своем желании работать на этом предприятии.

5. Решение о приеме и приглашении на работу принимается в случае успешного прохождения кандидатом всех этапов процесса подбора персонала.

В связи со спецификой деятельности предприятия (маркетинговая деятельность подразумевает наличие таких качеств, как умение общаться с людьми, знание психологии человека, коммуникабельность и др.) набор новых сотрудников осуществляется на основе тщательной оценки профессиональных качеств и психологических особенностей кандидатов.

В ООО "Мегатавр" большое внимание уделяется вопросам адаптации сотрудников, основными целями которой являются:

- Снизить страх, неуверенность новых сотрудников;
- Помочь быстрее понять цели и задачи организации и получить удовлетворение от работы;
- Снизить затраты на обучение новичков;
- Снизить текучесть кадров.

Функции управления адаптацией ООО "Мегатавр":

- планирование адаптации (оценка уровня подготовленности новичка, разработка наиболее эффективной программы адаптации);
- ориентация - практическое знакомство нового работника с организацией, с обязанностями и ответственностью;
- моральная поддержка и мотивация нового сотрудника на преодоление трудностей вхождения в компанию;
- ликвидация причин возникающих конфликтов или неудовлетворительного решения проблем адаптантов и обобщение материалов о ходе адаптации;
- сбор и оценка показателей уровня и длительности адаптации.

Для количественной оценки адаптированности работника может использоваться шкала удовлетворенности факторами производственной ситуации.

На основании результатов анкет выявляются проблемные факторы, по которым проводится анализ и разрабатываются мероприятия в целом по предприятию или по конкретному подразделению.

## **1.8 Лекция № 8 (2 часа)**

**Тема:** «Конфликт как среда и средство управления»

### **1.8.1 Вопросы лекции:**

1. Психологическая сущность конфликтов и их виды.
2. Динамика конфликта.
3. Конфликты в сфере управления.

### **1.8.2 Краткое содержание вопросов:**

Ключевым элементом любого конфликта является противоречие, но только в том случае противоречие становится источником конфликта, когда они осознаются и вызывают отрицательные переживания, сопровождающиеся конфликтным поведением.

**Конфликт** - столкновение противоречий мнений, интересов, противоположно направленных, не совместимых друг с другом тенденций в межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями, которые выражены в конфликтном поведении.

### **Основные составляющие конфликта.**

1) *Сторона конфликта* (участники, оппоненты). Участниками могут быть отдельные индивиды, социальные группы, организации, государства. Каждый участник конфликта характеризуется своими мотивами, ценностями, установками, занимают определенное социальное положение, моральную позицию, что составляет личный ресурс участников конфликта.

2) *Условия протекания конфликта* - тот внешний социальный контекст, в котором возникает и развивается конфликт (общественное мнение, отношение к власти, к митингам, забастовкам, демонстрациям).

3) *Предмет конфликта*, т.е. проблема, которая послужила причиной раздора (материальные ценности, идеи, принципы, власть, престиж и т.д.).

4) Потребности и позиции сторон.

5) Образы конфликтной ситуации или особенности восприятия конфликта сторонами. Важно сформировать адекватную оценку восприятия конфликта.

6) Возможные действия участников конфликта - стратегии поведения сторон.

К. Томас выделяет пять стратегий поведения:

- борьба, соперничество;
- приспособление;
- компромисс;
- сотрудничество;
- избегание, уход от разрешения конфликта.

Нет хорошей или плохой стратегии поведения в конфликте. В зависимости от ситуации каждая стратегия может быть психологически грамотной, адекватной ситуации

1) Последствия конфликтных действий, которые могут быть конструктивными, деструктивными в зависимости от способа разрешения конфликта.

2) Динамика протекания конфликта.

### **Стадии развития конфликта.**

1. Предконфликтная (конфликтная) стадия, когда есть предмет конфликта, но нет открытых столкновений оппонентов, может отсутствовать осознание предмета конфликта одним из оппонентов; накапливается недовольство, состояние дискомфорта. Иногда конфликт может закончиться на этом этапе.

2. Инцидент - открытое осознаваемое оппонентами столкновение участников конфликта. Инцидент является толчком для конфликта, делает предмет конфликта зримым, а его участников активными. Иногда конфликт может закончиться на этом этапе.

3. Эскалация - верхняя точка развития конфликта. Ее признаки: другая сторона воспринимается в образе врага, растет эмоциональное напряжение, происходит переход от аргументов к претензиям и личным выпадам. Достигается кульминация протекания конфликта, после которой отношения оппонентов достигают такого накала, что сторонам становится ясным необходимость прекращения конфликта.

4. Деэскалация - стадия завершения конфликта, т.е. это переход от конфликтного противодействия к поиску решения проблемы и прекращению конфликта по любым причинам.

Несмотря на то, что последовательность стадий неизменна, возможен пропуск каких-либо стадий, также конфликт может закончиться на любой из стадий.

Однако чтобы определить существование конфликта и наметить способы его разрешения, необходимо изучить причины его возникновения, которые в свою очередь определяют и типы конфликта.

### **2. Типология конфликтов и причины их возникновения.**

Чаще всего выделяют объективные и субъективные причины, при этом объективные причины - причины, вызванные трудовыми процессами; субъективные - причины,

вызванные личностными особенностями сторон конфликта. Существуют также объективно-субъективные причины, вызванные личностными особенностями сторон конфликта; объективно-субъективные причины, вызванные психологическими особенностями человеческих отношений.

*К объективным причинам* относят: экономические, технологические и организационные факторы, которые проявляются в недостаточных ресурсах времени, нечетком распределении ответственности, отсутствии технологий деятельности, сложной иерархии подчинения.

*К субъективным причинам* относятся личностные качества участников конфликта и индивидуальные особенности их поведения. К группе субъективных факторов относятся: нарушение служебной этики, грубость, высокомерие, необязательность, нетерпимость критики, обман подчиненных, оценка трудового поведения подчиненных, которая выражается в несправедливом распределении работой между исполнителя, распределении оплаты труда, морального поощрения, неверное отношение к критике.

### **3.Стратегии конфликтного взаимодействия.**

У. Томас, Килмен выделил пять видов стратегий:

- 1) доминирование (конкуренция) - стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб сохранения своих взаимоотношений;
- 2) уступчивость (приспособление) - принесение собственных интересов в жертву ради поддержания взаимоотношений
- 3) уход (избегание, уклонение) - отсутствие стремления к кооперации и отсутствие тенденции достижения собственных целей из-за чего произошел конфликт.
- 4) компромисс (интеграция) - тактика второстепенных уступок;
- 5) сотрудничество (коопeração) - участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обоих сторон и сохраняющей отношения.

#### **Соперничество. Уместность применения, если**

- критическая ситуация;
- вы уверены в своей правоте, которая значит для вас больше, чем развитие отношений;
- вы имеете заведомо более сильные позиции, чем ваши оппоненты;
- дело не очень серьезное и другим людям безразлично, чем оно закончится.

#### **Неуместность применения, если:**

- попытки сотрудничества еще не были предприняты;
- важно участие других и развитие отношений;
- слишком часто применяется;
- в результате этого оппоненты потеряют лицо и уважение к себе.

#### **Сотрудничество. Уместность применения, если:**

- сама проблема также важна, как и отношения;
- важно участие и сотрудничество;
- есть время и энергия на обсуждение;
- есть надежда удовлетворять все требования.

#### **Неуместность применения, если:**

- если недостаточно времени;
- проблема маловажна;
- ситуация перегружена разбирательствами;
- стремления другой стороны не оправданы.

#### **Компромисс. Уместность применения, если:**

- участие других важно, но времени недостаточно;
- хоть какое-то решение предпочтительнее, чем застой;
- попытки сотрудничества могут быть интерпретированы как соперничество, напор.

Неуместность применения, если:

- необходим творческий выход из положения;
- последствия компромисса для вас неприемлемы.

Уход от конфликта. Уместность применения, если:

- проблема маловажная;
- дальнейшее развитие отношений маловажно;
- времени недостаточно и решение необязательно;
- вы не располагаете реальной властью, но все, же хотите предотвратить действия вашего оппонента;

Неуместность применения, если:

- и само дело, и развитие отношений для вас важны;
- оно применяется по привычке по отношению по отношению к большинству проблем;
- результатом может стать неопределенный осадок как следствие отрицательных эмоций;
- люди нуждаются в продуманно организованном столкновении лицом к лицу.

Уступка. Уместность применения, если:

- дело вас практически не трогает;
- вы бессильны и не хотите предотвращать действия вашего оппонента.

Неуместность применения, если:

- в результате вы затаите ненависть;
- этот стиль используется по привычке с тем, чтобы заслужить одобрение других людей, в итоге: депрессия, потеря уважения к себе.

Выбор той или иной стратегии зависит от особенности ситуации, поведения партнеров; от собственных личностных особенностей.

В конкретных обстоятельствах любая из них может оказаться адекватным выход из конфликтной ситуации. Наиболее действенным является переговорный процесс, приводящий к сотрудничеству и компромиссу.

#### **4. Типы конфликтных личностей.**

Особенности протекания конфликта зависят от типа конфликтности личности, который определяется акцентуацией характера; психофизиологическими особенностями; свойствами нервной системы, определяющей темперамент личности; наличием у человека внутренних конфликтов; психоэмоциональным состоянием, стрессовым, состоянием фрустрации, половозрастных особенностей.

Бородкин, Захаров, Коряк выделяют:

1)Демонстративный (истероидный). Всегда хочет быть в центре внимания, любит хорошо выглядеть в глазах других, отношение к людям определяется тем, как они относятся к нему, хорошо чувствует себя в конфликтной ситуации. Часто является источником конфликта, но себя таковым не считает;

2)Ригидный. Отличается завышенной самооценкой и честолюбием, нежеланием, нежеланием считаться с мнением окружающих, поведение бесцеремонно, переходящее в грубость. Не чувствует изменение ситуации и обстоятельств, прямолинеен и негибок. Выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное. Выражение недоброжелательности - воспринимает как обиду. Мнителен, подозрителен;

3)Неуправляемый. Человек импульсивен, непродуман, у него отсутствует самоконтроль (возбудимый). Поведение агрессивное. В неудачах и неприятностях обвиняет других. Не может грамотно спланировать свою деятельность.

4)Сверхточный (педантичный). Предъявляет повышенные требования к окружающим, делая это так, что людям, с которыми он работает, кажется, что он придирается. Повышенная тревожность проявляется в подозрительности. Порывает отношения с

друзьями, т.к. ему кажется, что его обидели. Тяжело переживает состояние неудачи, часто страдает, сдержан в эмоциональных проявлениях.

5)Бесконфликтный. Человек этого типа неустойчив в оценках и мнениях, легковнушаем, внутренне противоречив, непоследователен, ориентируется на сиюминутный успех в ситуации. Зависит от мнения окружающих, излишне стремится к компромиссу, не обладает достаточной силой воли.

6)Рационалист (целенаправленно конфликтный). Человек ориентирован на свои цели. Долгое время может исполнять роль подчиненного до определенного времени, игнорирует интересы тех, кто слабее его.

## **5. Управление конфликтами.**

Существует две принципиально возможные стратегии с конфликтами:

- предотвращение (профилактика), управление конфликтными ситуациями.

Основные понятия, которые отражают управление конфликтами.

Урегулирование конфликтами - мягкое воздействие на конфликт с целью его частичного решения.

Завершение конфликта - любое прекращение конфликта, не обязательно предполагающее его разрешение.

Разрешение конфликта - минимизация проблем, разделяющих стороны. Обычно через поиск компромисса, достижения согласия.

Управление конфликтом - процесс контролирования конфликта самими участниками или внешними силами.

### **Методы работы с конфликтами:**

Структурные:

1) Разъяснение требований к работе. Необходимо разъяснить какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения.

2) Координационные и интегративные механизмы. Установление иерархии полномочий, упорядочивание взаимодействия информационных потоков - соблюдение четкой субординации.

3) Четкое формулирование целей деятельности, направление усилий всех участников на достижение общих общей цели.

4) Структура системы вознаграждений. Поощряются те, кто комплексно решает конкретные ситуации.

Межличностные стили разрешения конфликта:

1)Уклонение от конфликта.

2)Сглаживание.

3)Принуждение. Человек заставляет других людей принять свою точку зрения путем принуждения.

4)Компромисс - принятие точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени.

5)Решение проблемы. Человек ищет наилучший вариант решения.

Наиболее часто применяемыми способами завершения конфликта являются:

-Силовой способ. Используется стратегия доминирования, принуждения.

-Арбитраж - это такой способ завершения конфликта, при котором третья сторона выступает в роли судьи, принимающего решения, при этом арбитр должен обладать достаточным авторитетом.

-Переговоры - наиболее эффективный способ урегулирования конфликтов.

## **1.9 Лекция №9 (2 часа)**

**Тема: «Психология индивидуальной карьеры»**

### **1.9.1 Вопросы лекции:**

1. Карьера человека как условие и уровень его самореализации
2. Содержание понятия «карьеры»
3. Типы, виды карьеры.
4. Этапы карьеры.
5. Выбор карьеры и ее планирование.

### **1.9.2 Краткое содержание вопросов:**

Факторы, оказывающие влияние на выбор карьерных стратегий.

Понятие «карьера» пришло из французского языка и обозначает продвижение в сфере профессиональной деятельности, достижение известности. Со словом «карьера» нередко связывают наличие негативных человеческих качеств, проявляющихся в погоне за успехом в любой сфере деятельности, вызванных стремлением к личному благополучию. В русском языке эти качества запечатлены как «карьеризм», «карьерист».

Мы рассматриваем карьеру как естественную потребность человека в полной жизненной самореализации всех его способностей на пользу людям, обществу, приносящую ему удовлетворенность собой.

Выбирая сферу профессиональной деятельности, человек сознательно (или неосознанно) строит свою личностную концепцию благополучного будущего, упорядоченного, взаимосогласованного, предсказуемого и понятного. В этой личностной концепции своего будущего он видит себя удачливым и неуязвимым.

Полноценная жизненная самореализация в профессиональной сфере возможна, если человек:

- признает свою профессиональную деятельность как наилучшую для самореализации собственной личности;
- осознает свои способности, интересы, жизненные предпочтения и мотивы поведения, способен к дружескому взаимодействию с другими людьми, независимо от их индивидуальных особенностей;
- обладает знаниями, умениями и навыками, позволяющими ему наиболее полно реализовать свои способности в профессиональной деятельности и разнообразных отношениях;
- способен к целенаправленным волевым усилиям, необходимым для реализации его стремления быть эффективным, компетентным профессионалом, значимым для окружающих на всех этапах жизненного пути.

В широком смысле слова *карьера* понимается как общая последовательность развития и самореализации человека в основных сферах жизнедеятельности: в работе, семье, общественной жизни, досуге.

Сущностной характеристикой карьеры является продвижение вперед, активность человека в освоении и совершенствовании способов профессиональной деятельности с учетом динамики ценностных ориентаций, темпов и направленности социокультурного развития общества.

Только когда человек осознает, какие факторы его жизненной ситуации оказывают влияние на выбор профессии, тогда он может контролировать эти факторы и, а значит осознанно и самостоятельно определиться в своих карьерных устремлениях. По сути, то, как человек определяет свой профессиональный путь, во многом обусловлено всей предысторией его жизни. Он живет в стране, которая находится в том или ином экономическом состоянии, которое, в свою очередь, ограничивает или дает широкие возможности для выбора.

Экономика – это только часть того широкого контекста, который влияет на многое в нашей жизни. Культура народа, к которому мы принадлежим, обычаи, традиции, которые мы усваиваем с детства, влияют на всю нашу дальнейшую жизнь, в частности, на выбор профессии

и представления о будущей карьере. Ближайшее окружение (родственники, друзья, двор, школа и др.) формирует наше представление о том, какой образ жизни и занятие уместны для мужчины и для женщины (гендерное поведение), через окружающих мы постепенно начинаем осознавать, свои способности и склонности.

Семья является во многом стартовой «площадкой» в определении жизненных планов (ценностные ориентации родителей и близких, их собственный род занятий, материальное положение и то, как родственники объясняют это положение). Все это является «историей» человека, влияющей на его выбор.

Постепенно формируется и проявляется в человеке то, что мы называем индивидуальными ценностями – это представления человека о нравственном обустройстве мира.

Успешность карьеры человека зависит от целого ряда факторов: от определения сферы профессиональной деятельности (профессионального самоопределения); от профессионального выбора, от личностных особенностей, от уровня притязаний, ценностных установок.

Траекторию своего профессионального роста каждый человек выстраивает с учетом названных выше характеристик.

## 2 Виды карьеры

Прежде чем приступить к обсуждению проблемы успешной карьеры, рассмотрим **виды карьеры**.

По динамичности продвижения личности в сфере профессиональной деятельности выделяют *линейную*, *стабильную*, *спиральную*, *кратковременную*, *платообразную* и *снижающуюся* карьеру.

Линейная карьера складывается у человека, который с самого начала трудовой деятельности выбрал понравившуюся ему сферу и упорно на протяжении всей трудовой деятельности поднимается по служебной лестнице. Типичный пример: учитель – руководитель методического объединения – завуч – директор школы – инспектор районного отдела образования – работник министерства и т.д. У человека, сознательно и продуманно выбравшего сферу профессиональной деятельности, линейная конфигурация карьеры является типичной и наиболее перспективной.

Стабильный тип карьеры сопутствует тем, кто еще в молодости избрал сферу своей деятельности и остался в ней до конца трудовой деятельности. Такие люди повышают уровень своего мастерства. Если взять педагога, то это – учителя, любимые своими учениками, их приглашают быть репетиторами. Эта категория педагогов имеет, как правило, более высокий доход. Они не стремятся продвигаться по иерархической лестнице в системе образования. Их устраивает роль эффективного, любимого учителя. Повседневная работа учителя внешне мало изменяется. Его профессиональный рост связан с повышением квалификации, духовным ростом. Это распространенный вид карьеры.

Сpirальная конфигурация карьеры складывается у беспокойных, мятущихся личностей. Они с энтузиазмом включаются в работу, хорошо выполняют ее, достигают высоких результатов, быстро продвигаются в своем статусе и ранге. Но через 5-7 лет интерес притухает, они часто переходят на другую работу, где все повторяется заново.

Кратковременная карьера, как правило, сопутствует недисциплинированным и низкоквалифицированным работникам. Они часто переходят с работы на работу. Их повышение, «продвижение» по службе обычно случайно и незначительно. Таких работников называют «летунами».

Платообразная карьера характерна для той категории людей, которые хорошо справляются со своими обязанностями, их считают перспективными для занятия более ответственных и масштабных ролей и функций. После достижения определенного уровня обнаруживается

предел их возможностей, компетентности. Это «мертвая зона» на плато, когда человеку не открывается перспективы для продвижения. Он с этого места уходит на пенсию.

Снижающаяся карьера – это трагическая конфигурация карьеры. Она квалифицируется в тех случаях, когда человек неплохо начинает свою профессиональную деятельность, добивается определенных успехов в ней, но в жизни происходит нечто непредвиденное (болезнь, стресс и т.п.), что постепенно снижает его работоспособность. Специалист перестает соответствовать требованиям, предъявляемым к личности и характеру выполняемой работы, постепенно опускается до самого низкого уровня.

### 3 Карьерные возможности человека

Чтобы прожить интересную жизнь, будучи рабочим, чиновником, руководителем, специалистом *необходимы особые качества*:

- ставить перед собой бросающие вызовы цели и достигать их;
- искать новые решения;
- уметь брать на себя ответственность;
- готовность рисковать;
- гибкость в поведении;
- организаторские способности.

Стратегический потенциал карьерных возможностей человека зависит от множества факторов:

- властных отношений и служебного окружения;
- способностей и уровня истинного образования;
- профессиональной подготовки и экспертных знаний;
- возраста и состояния здоровья и т.д.

Для построения карьеры важнейшим ресурсом является наличие у человека собственных стратегических жизненных ориентиров, позволяющих строить свою жизнь в соответствии с тем замыслом и планом, который требует своей реализации на практике. Стратегия жизни в этом смысле рассматривается, как способность человека организовать свою жизнь так, чтобы *деловая карьера* стала органичной частью этой жизни, выливалась в рациональное конструирование *личной карьеры*, как осознанной практики.

Один из важных вопросов — вопрос об *особенностях организаций, в которых осуществляется карьера*.

Можно выделить **три типа организаций**:

*Организации с социально-экономическими функциями* — это производственные, торговые и научно, посреднические и т.п. организации.

*Организации с социально-регулятивными функциями* — это государственные учреждения (например, министерства), силовые ведомства (например, полиция) и т.п.

*Организации с социально-культурными функциями* — это школы, клубы, культурно-развлекательные центры, музеи и т.п.

Организации с социально-экономическими функциями имеют относительно четкие критерии успеха. Цель данных организаций — извлечение прибыли из своей деятельности. Организации постоянно участвуют в конкурентной борьбе, и рынок постоянно посыпает им недвусмысленные «сигналы» о качестве их усилий.

Сигналы дают руководству основания для относительно объективной оценки деятельности сотрудников. Если руководство плохо реагирует на сигналы из внешнего окружения, оно очень быстро «расплачивается» за это снижением прибылей и даже банкротством. Таким образом, рынок стоит «на страже интересов» добросовестных сотрудников, которые хотят реального поощрения их усилий в виде материального поощрения и (или) продвижения по карьерной лестнице. Конечный и измеримый результат усилий отдельных сотрудников и коллективов может служить относительно прочным критерием для

продвижения. Хорошее основание для продвижения по карьерной лестнице это: квалификация, потенциальные деловые возможности сотрудников и соблюдение стандартов деятельности.

Конечные результаты деятельности организаций с социально-регулятивными функциями не столь очевидны, как в организациях первого типа. Оценка деятельности здесь размыта и нагружена социально-политическими «точками отсчета» тех, кто выносит суждение о качестве функционирования этих организаций. Нередко такие организации действуют либо в рутинных ситуациях, либо попадают в ситуацию экстремальной активности. Обе эти ситуации менее удобны для объективированной оценки конечных результатов.

Основным критерием деятельности выступает формальная квалификация сотрудников, а также стандарты их деятельности. От долгого рутинного «использования» этих критериев они «стираются», как старые монеты, становятся слишком формальными и на передний край выходят субъективные политически перегруженные оценки деятельности. В таких организациях доминирует формальная власть, официальные поощрения и наказания, что может вести к потере инициативы, которая больше связана с конечным результатом.

Деятельность организаций с социально-культурными функциями также с трудом поддается объективированной оценке. Положительное отношение к их деятельности формируется на основе традиций, которые могут отставать от жизни, моды, PR-акций и политических пристрастий. У государства всегда возникает искушение сэкономить на обеспечении функционирования этих организаций, а у общественности — не ценить то, что имеется, всегда желая большего. В оценках деятельности подобных организаций всегда присутствует конфликт интересов общественных групп, которые пытаются вмешаться в ход событий. Трудно разумно обосновать, что нам нужно финансировать и «вознаграждать» деятельность школ или больниц, сохранять музеи или развивать творческие кружки. Все эти проблемы накладывают отпечаток на карьерные возможности сотрудников этих организаций.

Только высокое мастерство и яркое представление результатов, не лишенное специального публичного продвижения, создает для отдельных сотрудников данных организаций предпосылки для успешной карьеры. Карьера в этих организаций во многом зависит от зрелости и «здоровья» общества, в котором они функционируют.

Рассмотрим основные подводные камни, ведущие к *плохо выстроенной карьере*.

1. Неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни.
2. Размытые личные ценности: отсутствие их ясного понимания; наличие ложных ценностей, не соответствующих линии интересно прожитой жизни.
3. Нечеткие личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, продиктованных модой и повседневной суетой.
4. Стагнация саморазвития: отсутствие восприимчивости к новым ситуациям и возможностям в отсутствие эффективного самообразования.
5. Неспособность решать проблемы: отсутствие жизненной стратегии, необходимой в принятии решений.
6. Неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помочь со стороны окружающих или влиять на их решения.
7. Отсутствие способностей добиваться высокого результата в работе.
8. Отсутствие способности или желания помогать другим, развивать и расширять свои возможности.
9. Неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп и коллективов.

## **1.10 Лекция № 10 (2 часа)**

**Тема:** «Управленческое общение в деятельности руководителя»

**1.10.1 Вопросы лекции:**

1. Особенности управления общения.
2. Проблемы межличностного восприятия в управленческом общении.
3. Общение руководителя с подчиненными.
4. Условия эффективного взаимодействия в управлении общением.

### **1.10.2 Краткое содержание вопросов:**

Многообразны формы делового общения. Среди основных можно выделить следующие:

- \* деловая беседа;
- \* деловые переговоры;
- \* совещания;
- \* собрания;
- \* выступление перед аудиторией;
- \* прием посетителей и гостей;
- \* участие в презентациях и выставках;
- \* работа с документами и др.

Каждая из этих форм предъявляет специфические требования к участвующим в них. Вместе с тем есть нечто общее, что объединяет все эти формы делового общения — стремление разрешить конкретные деловые проблемы при помощи того или иного акта общения. В своей совокупности изложенные формы делового общения составляют основу управленческого труда руководителя.

#### **1.Деловая беседа: правила подготовки и ведения.**

Деловые беседы развились из первобытных, самых элементарных способов общения, которые, как утверждают лингвисты, появились несколько тысяч лет назад. Эти беседы сводились к мычанию и нечленораздельной речи, когда предметом общения были пища (коренья, плоды), жилище (дерево, пещера) или защита жизни (от зверей, от других племен). Позже, в древние и средние века, виды бесед становились более многочисленными и разветвленными. В настоящее время почти все дела, все трудовые акции человеческого общества, любой коллективный человеческий труд начинаются, осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед.

Под **деловой беседой** понимается *осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать желание у другого человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы что-то в какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы.*

Разнообразны формы деловой беседы. К ним можно отнести и мимолетный разговор накоротке, и обстоятельную беседу «по душам», и разъяснение своих требований, и спор по ряду вопросов, и попытку добиться согласия по какой-либо проблеме, и многое другое.

Традиционно всякая деловая беседа проходит ряд этапов:

- \* начало беседы и установление контакта;
- \* передача информации;
- \* аргументирование (высказывание своих аргументов, выслушивание доводов собеседника, принятие или опровержение этих доводов);
- \* подведение итогов, принятие решения.

**Начало беседы** — это мост между нами и собеседником. Задачи первой фазы следующие:

- \* установление контакта с собеседниками;
- \* создание приятной (комфортной) атмосферы для беседы;
- \* привлечение внимания;
- \* пробуждение интереса к беседе;
- \* иногда, если необходимо, и «перехват» инициативы.

Зачастую многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться. Почему? Потому что первые фразы беседы оказались слишком незначимыми. А ведь именно несколько первых предложений часто решающим образом воздействуют на собеседника, то есть на его решение, выслушивать нас дальше или нет. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора — часто из любопытства, ожидания чего-то нового, для снятия напряжения, возникающего в начале беседы. Именно первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе (рабочую атмосферу).

П. Милич выделяет три типичных примера «самоубийства» в начале беседы.

1. *Извинения и проявления признаков неуверенности.* Фразы типа: «Извините, если я помешал...», «Я вас умоляю выслушать меня...».

2. *Неуважение и пренебрежение к собеседнику.* Фразы типа: «Я как раз случайно заходил мимо и заскочил на минутку к вам...», «Давайте с вами быстренько рассмотрим этот вопросик...».

3. *Попытки первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию.* Например: «Я бы хотел с вами обсудить следующую проблему. Мне кажется, вы крайне заинтересованы в ее обсуждении именно сейчас». На вполне логичный ответ: «Но меня сейчас эта проблема не волнует» — следует парирование: «А почему она вас не волнует сейчас? Какие на это есть причины?». Таким образом, собеседник оказывается в оборонительной позиции, он должен, хочет он этого или нет, искать объяснения, аргументы, о которых заранее и не думал.

В качестве *тем*, которые рекомендуется использовать в начале беседы, следующие:

- \* какая-либо новость (не шокирующая);
- \* собеседник и все что с ним связано;

\* общие интересы и темы. Последний вариант требует определенной подготовительной работы, так как здесь надо будет действовать наверняка и с первых фраз заинтересовать собеседника.

### ***Приемы начала беседы.***

*Прием снятия напряжения* призван установить тесный контакт с собеседником. Он осуществляется при помощи теплых слов или приятных фраз в адрес собеседника. Уместная шутка также способствует разрядке первоначальной напряженности и создает дружескую обстановку для беседы.

*Прием «зашепки»* позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зашепку» как исходную точку для проведения запланированной беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личное впечатление, анекдотичный случай или необычный вопрос.

*Прием стимулирования игры воображения* предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться. Этот прием целесообразен при разговоре с собеседниками, отличающимися оптимизмом и трезвым взглядом на ситуацию.

*Прием прямого подхода* означает непосредственный переход к делу. Схематично это выглядит так: вкратце сообщаются причины, по которым была назначена беседа, быстро переходят от общих вопросов к частным и приступают к теме беседы. Этот прием больше подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, при телефонных разговорах.

Фаза передачи информации — вторая фаза деловой беседы. Она создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов:

- \* обозначение проблемы;
- \* собственно передача информации;
- \* закрепление информации;
- \* обозначение нового направления информирования.

Для того чтобы успешно пройти все четыре этапа, необходимы:

\* *лаконичное и четкое построение передаваемой информации*: чем больше информации будет адресоваться собеседнику, тем меньший объем информации запомнит наш собеседник;

\* *умелая постановка вопросов*

\* *изучение реакций собеседника*: не выпускаем собеседника из виду, наблюдая за его внешней реакцией и движениями; осуществляя визуальный контакт, то есть смотрим в глаза собеседнику, когда он излагает свою точку зрения и позицию;

\* *умение слушать собеседника*: общезвестна истина — все слушают, но далеко не все слышат.

Остановимся подробнее на двух сторонах этого сложного процесса — *процесса слушания*. Во-первых, чтобы мы *активно слушали* и сознательно воспринимали передаваемую информацию, мы:

- \* концентрируемся только на теме разговора;
- \* препятствуем возникновению побочных мыслей, ведь скорость мышления в четыре раза больше скорости речи;
- \* не обдумываем контраргументы;
- \* используем четыре активные ответные реакции:
  - а) *выяснение* (просто обращаемся к собеседнику за уточнением его слов, собственного понимания и др.);
  - б) *перефразирование* (переформулировка того, сообщают своими словами, с целью проверки понимания или с целью направления разговора в сторону);
  - в) *отражение чувств* (выяснение правильного понимания эмоционального состояния собеседника, что оптимизирует коммуникацию и говорит партнеру, что его понимают);
  - г) *резюмирование* (подытоживание основных идей и чувств говорящего; это, по сути, выяснение смысла действия, производимого говорящим).

Фаза *аргументации* — наиболее трудная фаза беседы, она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом мы во многом зависим от собеседника.

**Психологические приемы достижения расположения собеседника.** По мнению А.Ю. Панасюка (1990), существуют определенные и проверенные практикой делового общения психологические приемы, способные создать благоприятное расположение нашего партнера.

Прежде чем изложить эти приемы, попытаемся раскрыть *психологический механизм формирования расположения собеседника*.

Какими же приемами мы можем добиваться благоприятного расположения собеседника к нам? К основным из них можно отнести следующие:

\* обращение к собеседнику по имени (имени-отчеству) при всяком удобном случае в ходе делового контакта. Ведь имя и личность нераздельны. Когда к человеку обращаются по имени, то таким образом показывают внимание к данной личности. Внимание к данной личности есть ее утверждение. Это вызывает у человека чувство удовлетворения. Чувство удовлетворения сопровождается положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции;

\* при общении с нашим деловым партнером у нас присутствует естественное и доброжелательное (естественное, а не по случаю) выражение лица, мягкая и искренняя улыбка. Лицо — это зеркало души, зеркало нашего отношения к человеку. Если у нас именно такое выражение лица и именно такая улыбка, то, скорее всего, это сигнал «Я — ваш друг». Друг повышает защищенность, то есть удовлетворяет одну из потребностей. Чувство удовлетворения сопровождается положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции;

\* при общении с партнером мы разумно используем комплименты и любезности в соответствии с правилами делового этикета. Комплименты, в отличие от лести, представляют собой слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств партнера. История не знает примеров, когда человеку, которому были адресованы уместные и правдивые слова о нем, вдруг стало неприятно и неуютно.

\* в ходе делового общения будьте терпеливым и внимательным слушателем. Эта тактика приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого человека — потребности в самовыражении. Ее удовлетворение, естественно, ведет к образованию положительных эмоций. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции;

\* в процессе делового общения иногда целесообразно поговорить о вашем собеседнике, о том, что его интересует, чем он живет, каковы его увлечения и др. При этом мы проигрываем во времени, но выигрываем в расположении собеседника к нам. Эмпирическими наблюдениями подмечено, что если с человеком повести разговор в русле его выраженного личного интереса, то это, как правило, вызывает у него повышенную вербальную активность, сопровождающую положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

**Проблемные или дисциплинарные беседы.** Этот вид бесед вызван к жизни фактами нарушения дисциплины или же отклонениями от установленных правил и распорядка дня. По мнению А.А. Романова (1995), главная цель таких бесед — не наказать виновного, а ликвидировать «брешь», то есть несоответствие между требованиями и фактическим поведением участников делового процесса. Опыт зарубежных специалистов по управлению свидетельствует, что от 70 до 85 % всех «брешей» в производственном процессе может быть исправлено только руководителем.

Подготовка и проведение такой беседы включает три основных этапа:

- \* подготовительный;
- \* этап проведения;
- \* заключительный.

В ходе подготовительного этапа руководитель должен беспристрастно изучить состояние

«бреши», то есть когда, как, у кого возникла она, что этому способствовало, почему она возникла. Далее необходимо тщательно продумать тактику беседы. Главная цель при этом заключается в том, чтобы подчиненный принял позицию руководства как по отношению к конкретному проступку, так и относительно меры наказания; чтобы беседа сказалась на улучшении будущей работы подчиненного.

В ходе *этапа проведения* главное — это создание положительного фона у подчиненного. И только после создания этого фона следует приступить к неприятной части разговора. Естественно, что для такого разговора руководитель должен найти и время и место, где есть возможность поговорить наедине.

На самом деле бывает не так. Обычно беседа, а точнее «разнос», проводится на месте и спонтанно, по «горячим» следам. Руководитель, как правило, гремит и громит, и достается часто виноватому и правому: всем, кто попался под руку. Почему так поступают? Потому что хотят показать всем бескомпромиссность, четкость и непрерывность руководства. На самом деле такая тактика неэффективна по двум причинам:

\* во-первых, раздраженность и гнев будят у подчиненных агрессивность и враждебность. А это может вылиться в открытый спор, перебранку, скрытый отпор или тихий «саботаж»;

\* во-вторых, как бы ни был виноват подчиненный, но, отчитывая его на виду у всех, руководитель делает из него «мученика», которому будут сочувствовать остальные коллеги и оказывать моральную поддержку. А бороться на два фронта значительно сложнее.

Целесообразнее на этом этапе сосредоточиться на получении ответов на следующие вопросы:

\* не является ли возникшая проблема средством привлечения внимания и доведения своих личных претензий;

\* не вызвана ли проблема личными затруднениями (семейным конфликтом, болезнью родных и др.);

\* не связана ли проблема с недостатком квалификации, помощи, обучения.

Переход к неприятной части разговора, в которой могут быть высказаны претензии к подчиненному, лучше использовать прием «двух персон». Он может быть выражен во фразе следующего содержания:

*«Беседуя с вами, я не совсем понимаю, с кем я говорю сегодня. Я знаю Иванова — первоклассного специалиста, который известен у нас своими отличными результатами. Но, оказывается, есть и другой Иванов, который вчера...».* И только после такого противопоставления, которое призвано поколебать негативный настрой подчиненного, можно переходить ко второй части. В ней осуждается (оценивается должным образом), фактическое поведение подчиненного (подчеркнем, не личность, а только поведение).

Весьма ответственным является *заключительный этап* беседы. Заигрывание, сюсюканье, запугивание не годятся для финала. Принятое решение о наказании следует выражать просто, четко, делая акцент на понимании и правильной оценке случившегося. Например: *«Как вы понимаете, наказания вам не избежать. Конечно, увольнения с работы вы не заслужили (именно: не заслужили), но выговарива (строгого выговора, предупреждения, лишения денежного вознаграждения и др.) вам не избежать. Понимаю, что это наказание радости вам не прибавит, но как бы высоко не ценил ваши другие заслуги, иначе поступить не могу».* Важно, чтобы провинившийся услыхал фразу об оценке своих былых заслуг.

Самое правильное в данный момент — сохранить выдержанность и размеренный темп речи,

чтобы работник не смог перебить. Если такие попытки будут, то следует их прекратить словами: «Минуточку подождите. Я еще не закончил».

После фразы-оценки необходимо сделать паузу в 10—15 секунд, чтобы продемонстрировать свои размышления о правильности выбранного наказания (решение дается руководителю нелегко, особенно, если приходится наказывать своих коллег). Но в большей степени эта пауза нужна для резкого поворота разговора, когда руководитель вдруг, помолчав, обращается к провинившемуся с просьбой.

Такой контраст совершенно необходим, так как ситуация складывается крайне необычно: после наказания следует просьба руководителя. Например: «*А теперь, Сергей Петрович, у меня к вам личная просьба... Если можно, конечно? Пожалуйста, Сергей Петрович, избавьте меня на будущее от таких разговоров. Они мне неприятны, как и вам. Я прекрасно знаю, какой вы отличный специалист. Вот совсем недавно, как мне говорили, вы совершенно правильно (умело, прекрасно, точно и др.)...*». И дальше должно следовать заключение всей беседы.

Важно помнить, что любая беседа (в том числе и проблемная) должна начинаться и заканчиваться на положительной ноте. Это создает соответствующий эмоциональный фон, позволяющий выстроить беседу в нужном руководителю направлении.

## 2.

Телефон — важное средство повышения эффективности управленческого труда, оперативности делового общения. По некоторым исследованиям на общение по телефону у делового человека уходит от 4 до 25 % рабочего времени. Но при неправильном пользовании им именно телефон становится источником помех и недоразумений. Телефонные звонки наиболее сильный и частый раздражитель, который зачастую исключает возможность сосредоточенной работы. Кроме того, особенностью общения по телефону является и то, что работает только один канал приема информации — аудиальный, а значит, особое значение имеет интонация, паузы, темп речи. Схема общения по телефону включает:

- \* слово приветствия;
- \* само представление, то есть фамилия, имя, отчество (что касается социального статуса, должности, звания и др., то они указываются для каждой конкретной ситуации специфично);
- \* осведомление о наличии времени у собеседника;
- \* краткое изложение сути проблемы, вопросов, которые надо выяснить (лучше их предварительно наметить);
- \* завершение разговора (при равенстве собеседников первым оканчивает тот, кто позвонил; при наличии старшинства — старший; если у младшего появилась потребность прервать разговор, то он должен извиниться, пояснить причину и попросить разрешения закончить разговор).

К основным рекомендациям по ведению деловых телефонных разговоров необходимо отнести следующие:

- \* прежде чем позвонить, уясните себе, с какой целью вы будете звонить, и примерное содержание разговора (если необходимо, набросайте краткое содержание разговора);
- \* трубку снимайте лучше после первого звонка (и желательно до четвертого);
- \* откажитесь от нейтральных ответов «Да», «Алло», «Слушаю» и перейдите на информационные (внятно и без скороговорки сообщите свою должность и фамилию);
- \* задавайте хорошее настроение собеседнику (важно не только, что вы будете говорить, но и как);

- \* во время разговора будьте кратки, сконцентрируйте основную информацию в одном или двух предложениях и не вдавайтесь без необходимости в излишние подробности; вместе с тем не забывайте о вежливости и тактичности;
- \* подробно о проблеме предстоящего делового разговора говорите только с тем, кто компетентен решать эту проблему;
- \* разговор желательно закончить вопросом «Все ли мы обсудили?»; после разговора запишите его итог;
- \* нежелательно после обсуждения проблемы обсуждать бытовые и политические вопросы;
- \* при предъявлении каких-либо деловых претензий, попросите представиться, дайте высказаться и не перебивайте, затем сообщите, что будете выяснять, как обстоит дело, и затем перезвоните.

После выяснения перезвоните сразу же: чем дольше вы не звоните, тем дольше партнер работает против вас. Помните о закономерности: когда проблема окончательно решена, партнер чувствует себя вашим должником.

3.

Нередко в деловом общении в интересах повышения качества принимаемых решений используются совещания.

*Совещания* — это форма делового общения, предусматривающая обсуждение деловых ситуаций и проблем с целью коллективного поиска наиболее целесообразных путей их разрешения. Совещания, по мнению И. Браима (1994), имеют ряд заметных преимуществ по сравнению с другими формами делового общения:

- \* на них происходит разностороннее рассмотрение проблем с привлечением различных специалистов;
- \* совещания обеспечивают оперативную подготовку альтернативных вариантов решения проблем;
- \* совещания дают дополнительную возможность для познания личных и деловых качеств участвующих в них партнеров;

Различают три основных вида совещаний: *проблемное, инструктивное и оперативное (диспетчерское)*. Для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии используется *проблемное совещание*. Порядок его проведения предусматривает:

- \* доклад;
- \* ответы на вопросы;
- \* прения;
- \* коллективную выработку решения.

В случае необходимости передать распоряжения по вертикальной схеме управления сверху вниз для их быстрейшего исполнения используют *инструктивное совещание*. Порядок его проведения включает такие важные моменты как:

- \* конкретизацию и разъяснение распоряжений;
- \* ответы на вопросы;
- \* назначение сроков выполнения и ответственных.

Зачастую возникает необходимость получения информации о текущем состоянии дел на участках, в подразделениях фирмы, организации. В этих целях проводят *оперативное (диспетчерское) совещание*. Порядок проведения такого совещания включает:

- \* заслушивание докладов подчиненных о состоянии дел на местах,

\* попутное разрешение возникших проблем на основе полученной информации.

Чтобы совещание дало желаемый результат, его необходимо серьезно готовить. В период подготовки совещания руководитель должен:

\* четко определить порядок дня, ключевую проблему и желательный круг участников (не более 8—10 человек);

\* довести до участников совещания дату, время и место встречи, а также ключевую проблему и порядок дня. Время и дата должны совпадать с днем, который традиционно отводится для такого рода деятельности. Непредвиденные совещания возможны лишь как исключения;

\* ознакомить участников совещания со справочными и информационными материалами, относящимися к обсуждаемой проблеме;

\* продумать регламент совещания. Примерный расчет может быть следующим: общее время проведения — не более 1,5 — 2 часов работы, перерывы на 10 минут после 45—50 минут работы. Если в порядке дня совещания предполагается обсуждение нескольких вопросов, то психологически вернее будет внести на рассмотрение вначале более простые, которые требуют меньше времени и умственной энергии;

\* подготовить помещение для проведения совещания. В нем должны обеспечиваться необходимое освещение, оптимальная температура (+22—24 градуса), проветриваемость, необходимая наглядность: (скажем так: от мела и доски до видеотехники). Кроме того, каждый участник должен иметь возможность не только сесть, но и записать услышанное, набросать план своего выступления, разложить необходимые документы и материалы.

Деловой настрой совещания зависит от его начала, а точнее, от *поведения руководителя в начале совещания*. Он должен:

\* начать точно вовремя (здесь как никогда верна пословица «Семеро одного не ждут»);

\* в небольшом вступительном слове четко сформулировать цель и задачу совещания;

\* согласовать правила и регламент совещания;

\* назначить ответственного за ведение протокола совещания;

\* не начинать совещания с критики и разноса подчиненных. Если вы начали с критических реплик, то считайте, что ваше совещание на этом закончилось.

После вступительного слова с докладом или с основной информацией по обсуждаемой проблеме выступает либо руководитель, либо назначенный руководителем сотрудник. Доклад (основную информацию) должны отличать:

\* конкретность и конструктивность;

\* понятность языка и используемых терминов;

\* наглядность;

\* уверенность.

В ходе обсуждения главной проблемы совещания руководитель должен:

\* сначала предоставить слово для выступления младшим по статусу и должности;

\* не прерывать выступления в прениях (за исключением нарушения регламента и неконкретности выступления);

\* обеспечить беспристрастность в оценке выступлений;

\* время от времени переключать внимание участников на анализ процесса обсуждения (какие позиции определились, в чем барьеры, затруднения и др.);

\* не давать возможности уйти в сторону от главной проблемы, утопить поиск решения

проблемы в пустопорожней говорильне.

Главная цель любой дискуссии — поиск истины. Найти истину в споре, принять в результате дискуссии правильное решение можно лишь с соблюдением выработанных в процессе функционирования деловых отношений норм цивилизованной дискуссии:

\* уважительное отношение к чужому мнению, каким бы абсурдным оно ни казалось на первый взгляд;

\* стремление понять чужое мнение, для чего набраться терпения и мобилизовать внимание;

\* во что бы то ни стало избежать превращения дискуссии в конфликт. Дискуссия должна вести к сотрудничеству, а не к конфронтации;

\* главным оружием в дискуссии могут быть только факты и их добросовестная интерпретация.

Кроме ведения хода совещания руководитель должен:

\* пояснить сказанное другими;

\* подчеркивать различия между высказанными мнениями;

\* время от времени резюмировать обсуждение;

\* собирать и формулировать различные гипотезы и предложения.

В заключение совещания руководитель:

\* подводит итоги обсуждения;

\* свое мнение излагает в принимаемом решении (хотя иногда свое решение он может принять и после совещания, обдумав все предложенные варианты);

\* благодарит всех участников совещания за работу. *После проведения совещания* руководитель должен:

\* организовать доведение принятых решений до непосредственных исполнителей (если они не присутствовали на совещании);

\* организовать контроль за выполнением принятых на совещании решений.

## **1.11 Лекция №11 (2 часа).**

**Тема:** «Подходы к мотивации персонала »

### **1.11.1 Вопросы лекции:**

1. Мотивация и стимулирование персонала в организации

2. Содержательные и процессуальные теории мотивации

3. Виды стимулирования

### **1.11.2 Краткое содержание вопросов:**

Понятие мотивации

Процесс труда имеет свою логику:

- начало деятельности, определяемое ее целями и причинами;

- сама деятельность, требующая определенных знаний, усилий и ресурсов;

- окончание деятельности, представляемое ее результатами и размерами вознаграждения за труд.

В поведении человека, участвующего в процессе труда, есть два взаимосвязанных аспекта:

побудительный, который определяет и обеспечивает направленность и активность поведения за счет четко определенных целей деятельности;

регуляционный, который поддерживает активность поведения на определенном уровне за счет условий труда и различного рода психических процессов и состояний человека.

Главный смысл и цель деятельности руководителя заключается в обеспечении выполнения необходимых работ. Чтобы предвидеть возможные состояния деятельности и управлять поведением подчиненных, руководитель должен знать логику труда и понимать, что движет людьми в данный момент и почему люди ведут себя так, а не иначе.

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать и выполнять поставленные задачи. Однако они считали, что для этого достаточно материального вознаграждения или различного рода насилия.

Но деньги, а тем более насилие, не всегда побуждают человека работать усерднее.

Что же конкретно побуждает человека к труду и заставляет его вести себя определенным образом?

Поведение человека определяется множеством мотивов, которые способны побуждать, заинтересовывать, направлять и активизировать поведение человека.

Мотивы – это стимулы, причины, силы, страсти, вызывающие или стимулирующие активность человека, побуждающие его вести себя определенным образом. От реакции на эти стимулы зависит модель поведения.

От мотивов следует отличать мотивировки, то есть высказывания, определяющие то или иное поведение человека путем указания на побудившие его объективные или субъективные обстоятельства.

Мотивы оказывают огромное влияние на поведение человека как личности и на его социальную роль. Они выступают в сознании человека как цель, на которую направлено в конечном счете поведение.

Понимание мотивов дает ключ к объяснению поведения и организованной деятельности человека. Если у человека есть мотив, побуждающий к действию, то его энергия и усилия проявляются в гораздо большей степени, чем при отсутствии такого. Наличие мотивов или мотивации заставляет человека действовать и вести себя определенным образом.

Мотивация – это заинтересованность человека, обоснование его желаний и стремлений. Это сочетание интеллектуальных, физиологических и психических процессов, которые в конкретных ситуациях предопределяют то, насколько решительно действует человек и в каком направлении сосредоточивается его энергия.

В отношении управления трудовым коллективом можно дать следующее определение мотивации.

Мотивация – это процесс побуждения и стимулирования отдельного человека или группы людей к деятельности, к активности, к инициативе. Она необходима для эффективной реализации принятых решений и для выполнения намеченных работ. Применяя на практике принцип мотивации, руководитель превращает свои решения в дела.

Некоторые руководители ошибочно полагают, что если некоторая организационная структура или некоторый вид деятельности прекрасно проработан на бумаге (в распоряжениях, приказах и т.д.), то они также хорошо будут работать и в жизни. Это далеко не так...

Для действенного управления трудовым коллективом, укрепления дисциплины, формирования инициативы и сознательного отношения к труду руководитель должен знать индивидуальные особенности подчиненных и мотивы их поведения.

Первоначальные концепции мотивации

Хотя сейчас общепризнанно, что основные понятия, которые были заложены в первоначальных концепциях мотивации, неадекватны современному развитию теории управления и во многом неверны, рассмотреть эти понятия все же важно, поскольку они глубоко укоренились в нашем сознании.

Тысячи лет среди приемов воздействия на людей с целью получения желаемого результата использовался метод «кнута и пряника». С античных времен над головой человека заносится меч или его ждет награда. Успех мотивации по типу «кнута и пряника» был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у многих руководителей.

Многие руководители испытывают сильное желание применять эти простые и прагматичные подходы. Хотя эти подходы по значимости и сейчас занимают не последнее место, но применение только их скорее всего будет ошибкой.

С развитием управления метод «кнута и пряника» совершенствовался и превратился в систему простейших административных и экономических санкций и стимулов. К ним можно отнести различные типы сдельных и повременных систем оплаты труда, доплаты или удержания за объем и качество работы, выполняемой при определенных условиях, и другие хорошо известные в настоящее время методы управления персоналом.

Подобные методы управления могут и сейчас применяться и приносить успех там, где качество выполняемой простой и рутинной работы может быть хорошо пронармировано, а также при работе в отдельных критических ситуациях.

С улучшением жизни людей руководители стали понимать, что простой «пряник» или гарантированная зарплата не всегда заставляют человека трудиться усерднее. Мотивы трудовой деятельности более образованных и обеспеченных людей оказываются более сложными и трудными для воздействия.

Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблем мотивации в психологическом аспекте. Но исследователи здесь не сразу нашли эффективные подходы и методы.

В начале 30-х годов начались исследования поведения человека на рабочем месте с применением теории подсознательного, разработанной австрийским психологом З. Фрейдом. Эти работы и исследования Э. Мэйо позволили осознать, что на производительность индивидуального труда значительно влияют человеческие факторы и групповое поведение людей. Было установлено, что всякое поведение человека имеет свою целевую направленность, сопровождается какими-то действиями (физическими, умственными, словесными и т.п.), чем-то и кем-то побуждается.

Мотивы в психологии – это то, что побуждает деятельность человека, ради чего она совершается. Ими обозначаются самые различные явления и состояния, вызывающие активность субъекта.

К мотивам относятся потребности и инстинкты, влечения и эмоции, установки и идеалы. Мотивы всегда так или иначе связаны с процессами познания: с восприятием, мышлением, памятью, речью. Мотивы есть только у человека в отличие от потребностей, которые есть у всего живого.

Наиболее многочисленные работы, посвященные мотивам поведения, были выполнены в 30-40-е годы представителями бихевиоризма (англ. «поведение») и исследователями глубинной психологии. Первые понимают под мотивами любые стимулы (внешние и внутренние), которые способны вызвать или активизировать поведение. В глубинной психологии роль главных мотивов приписывается заложенным в человеке биологическим инстинктам и влечениям, которые под влиянием социальных условий отчасти подавляются или выступают в своих непрямых, символических формах.

Но все же тогда не удалось точно определить, что же побуждает человека к труду, и создать прагматические модели мотивации. Исследования последних 30-40 лет показали,

что истинные побуждения, которые заставляют человека отдавать максимум усилий, трудно определить и они (побуждения) слишком сложны.

Тем не менее современные теории и модели мотивации дают некоторые объяснения этой проблеме. Овладев ими, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на цели организации.

#### Современные теории мотивации

Результаты психологических исследований поведения человека в труде дают некоторые общие объяснения мотивации и позволяют создать теории и модели мотивации.

Основной упор в теориях мотивации делается на выявление мотивов, движущих сил поведения людей в труде.

Человеческая деятельность побуждается одновременно несколькими мотивами, один из которых является основным, ведущим, а другие подчиненными, иногда выполняющими функцию дополнительной стимуляции.

Особенность ведущих мотивов состоит в том, что кроме функции побуждения и направленности деятельности они придают деятельности, ее объектам и условиям специфический личностный смысл. Каждая из теорий мотивации стремится отразить эту специфику.

Разработанные к настоящему времени теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессуальные.

**Содержательные теории мотивации.** Они основываются на определении перечня и структуры потребностей людей, заставляющих действовать их так, а не иначе.

**Процессуальные теории мотивации.** Они основываются на поведении людей в определенных условиях, с учетом которых могут быть получены желаемые потребности.

Хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими и носят эволюционный характер. Важно понять, что теории мотивации могут использоваться в решении ежедневно возникающих задач, побуждая человека к эффективному труду.

#### Потребности

Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда ощущает физиологически или психически недостаток чего-либо. Наблюдая за людьми, психологи определили, что потребность служит исходным мотивом к действию. Зависимость между потребностями людей и их действиями дает возможность объяснять и понимать причины многих социальных явлений.

Потребность – осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее внутреннее побуждение к действию, к различным формам активности. Они составляют основу мотивов, определяющих поведение человека в труде.

Многообразие потребностей объясняет разносторонность интересов, так как интерес – это смысловая направленность потребности; это мощная движущая сила, по сути, мотивационная система в себе. Для совершения тех или иных действий важны все компоненты мотивационной системы.

Эффективно управлять можно, только понимая потребности и интересы.

Активность человека в труде проявляется на двух уровнях: физиологическом (элементарном) уровне и психологическом, сознательном (высшем) уровне. Активность деятельности и поведение человека складываются в зависимости от того, как удовлетворяются его потребности. В связи с этим все потребности разделяют на первичные потребности и вторичные потребности.

Первичные потребности являются по своей природе биологическими и, как правило, врожденными генетически. Они выступают в качестве инстинктов, безусловных рефлексов, мотивов, побуждающих человека к действию инстинктивно.

Вторичные потребности по своей природе психологические и выступают на сознательном уровне в качестве интересов, желаний, мотивов, которые предполагают более или менее осознанную деятельность. Они вырабатываются в ходе познания и приобретения жизненного опыта, зависят от условий существования человека и формируют его духовный облик.

Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности различаются в большей степени, чем первичные.

Многие потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерить. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Когда потребность ощущается человеком, как некоторый недостаток в чем-то, то она вызывает в человеке интерес, желание, побуждает в нем состояние целеустремленности, направленности его деятельности.

Исходным пунктом формирования и развития потребностей человека является общество, конкретно-историческая среда, в которой протекает жизнедеятельность человека. При этом большое значение имеют место и роль, которые занимает и выполняет человек в данной среде.

На формирование потребностей и интересов решающее влияние оказывают экономические и социальные условия общества, трудовая деятельность и воспитание. В процессе воспитания человека происходит направленный отбор и формирование его ведущих потребностей и интересов.

По принадлежности потребности-интересы разделяются на личные, групповые и общественные. Личность – часть общества. Поэтому общественные интересы определяют в значительной степени личные и влияют на поведение человека. Каждый член общества в силу различных причин и обстоятельств по-разному понимает и соотносит личные, коллективные и общественные интересы.

Потребность выражается в цели и сконцентрирована в ее достижении. Цель в этом смысле – это нечто, что осознается человеком как средство удовлетворения его потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной или частично удовлетворенной, или неудовлетворенной. (Например, потребность в сложной, интересной работе.)

Степень удовлетворения потребности, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое у них ассоциируется с удовлетворением потребности, и избегают такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением.

Этот факт известен как закон результата. Если вы видите, что, поставив перед собой какую-то задачу, вы удовлетворяете свою потребность в содержательной и оплачиваемой работе, то вы будете и в будущем искать аналогичные задачи.

Поскольку потребности вызывают стремление к их удовлетворению, то руководитель должен создавать такие ситуации, которые позволили бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством такого поведения, которое приводит к достижению целей фирмы.

Но существует огромное количество конкретных потребностей, специфика удовлетворения которых для каждого человека индивидуальна. Поэтому для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается пригодным для мотивации одних людей, совершенно не годится для других. Все это усложняет практическую

мотивацию. Где нет общности интересов, там не может быть единства целей и, стало быть, единства действий.

Удовлетворение многообразных потребностей и гармоническое их сочетание - это учет человеческого фактора в труде.

Задача сводится к тому, чтобы поставить нужного человека на нужное место.

Тогда каждый человек почувствует, что он полностью использует свои силы и удовлетворяет свои потребности. Невнимание к удовлетворению потребностей может расцениваться работниками как равнодушие руководителя к их запросам-потребностям.

#### Мотивация и компенсация труда

Мотивация труда (деятельности) работника всегда сопряжена с компенсацией труда, то есть с общей системой вознаграждений. Существует большое число факторов и способов воздействия на мотивацию труда человека.

Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека.

Каждая фирма может предложить большое разнообразие видов компенсации. При этом желательно наличие связи между видами компенсации и достигнутыми трудовыми результатами. Любой вид вознаграждения должен «подключать» работника к системе интенсификации труда. Хорошую жизнь делают не идеалы, а интересы, которые подключают человека к системе интенсификации труда.

Наиболее очевидный способ, которым фирма может вознаградить своих работников – это деньги (зарплата), которые могут удовлетворить целый ряд потребностей. Однако зарплата является стимулирующим фактором только в том случае, если люди придают ей большое значение и величина ее зависит от результатов труда.

Рост зарплаты тогда обязательно должен вести к увеличению производительности труда.

Для того чтобы установить взаимосвязь между зарплатой и результатами, достигнутыми в итоге трудовой деятельности, предлагается следующая система оплаты труда. Заработная плата любого работника разбивается на три части.

Одна часть выплачивается за выполнение должностных обязанностей. Она постоянна и одинакова для всех людей, которые занимают в данной фирме аналогичные должности. Вторая часть зарплаты определяется высотой лет и факторами стоимости жизни. Ее величина периодически пересматривается.

Третья часть варьируется для каждого работника фирмы. Ее величина определяется достигнутыми им результатами за прошедший период.

Смысл такой системы состоит прежде всего в увязывании зарплаты работника с результатами его деятельности за прошедший период.

Но следует помнить о непостоянном характере мотивации посредством денег. При достижении пределенного уровня благосостояния или в определенных ситуациях денежный фактор мотивации уменьшает свое влияние на поведение работника. В таком случае для удовлетворения потребностей необходимо воспользоваться нематериальными вознаграждениями и льготами.

Никто точно не знает, как действует механизм мотивации труда, какой силы может быть мотивирующий фактор и когда он срабатывает, не говоря уже о том, почему он срабатывает. Все, что известно, это то, что каждый работник трудится ради денежного вознаграждения и комплекса компенсационных и поощрительных мер. Денежное вознаграждение и другие компоненты компенсации обеспечивают необходимые условия выживания, развития работника и проведения им досуга, а также дают уверенность и высокое качество жизни в перспективе.

Исследования последних 30-ти лет показывают, что истинные побуждения, которые заставляют работе отдавать максимум усилий, трудно определить и они чрезвычайно сложны. Но овладев современными теориями и моделями мотивации труда, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного и обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижения целей фирмы.

### Вознаграждение

Слово «вознаграждение» (в разговоре о мотивации) имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми оно часто ассоциируется. Вознаграждение – это все то, что человек считает ценным для себя. Но понятие ценности у людей специфично, а следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительная ценность.

Вознаграждение – это то, что может удовлетворить потребности человека.

Руководитель имеет дело с двумя типами вознаграждений: внутренним и внешним.

1. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, чувство достижения результата, содержательность, значимость работы, чувство самоуважения.

Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения – точная постановка задачи и создание соответствующих условий работы.

2. Внешнее вознаграждение дается фирмой, а не возникает от самой работы. Например, зарплата, похвалы, признание, продвижение по службе.

Чтобы определить, как и в каких пропорциях применять вознаграждение в целях мотивации, руководитель должен установить, каковы потребности у его работающих. В этом и заключается цель рассмотрения содержательных теорий мотивации.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1 Практическое занятие №ПЗ- 1 (2 часа).**

**Тема:** «Организационная психология как прикладное направление психологической» науки.

#### **2.1.1 Вопросы к занятию:**

1. Принципы и методы исследований в организационной психологии.
2. Этические аспекты работы психолога в организации.
3. Основные управленческие функции.
4. Методы управления

#### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Современное состояние психологии управления. Характеристика традиционных типов управленческой культуры. Становление психологии управления как относительно самостоятельной дисциплины. Основные направления современных исследований по психологии управления.

### **2.2 Практическое занятие №ПЗ-2 (2 часа).**

**Тема:** «Организационное развитие»

#### **2.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Изменения в организации и понятие организационных изменений.
2. Модели организационных изменений.
3. Управление инновациями в организации»

#### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Структура управленческой деятельности. Индивидуальный стиль индивидуальной деятельности. Компоненты психологической системы деятельности. Управленческие функции руководителя. Основные организационные принципы для крупных промышленных комплексов.

### **2.3 Практическое занятие №ПЗ-3 (2 часа)**

**Тема:** ««Лидерство и руководство - сравнительная характеристика»»

#### **2.3.1 Вопросы к занятию:**

1. Лидерские черты, мотивации и поведение
2. Виды лидерства и типы лидера
3. Стили руководства. Власть и влияние как психологическая основа лидерства и руководства
4. Межличностные коммуникации в организации
5. Виды управленческого общения

#### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Теория компетентности. «Харизматическое лидерство» и «трансформационное лидерство». Суть поведенческого подхода к лидерству: теория Д. МакГрегора, система стилей лидерства по Лайкерту, «управленческая решетка» Блейка и Мутона. Ситуационная теория эффективного управления: ситуационная теория Ф. Фидлера, теория ситуационного руководства П. Херси и К. Бланшара, теория «путь-цель» Т. Митчелла и Р. Хауса.

#### **2.4 Практическое занятие №ПЗ-4 (2 часа).**

**Тема:** «Сущность и виды управленческих решений»

##### **2.4.1 Вопросы к занятию:**

1. Управленческое решение как важное составляющее управленческой деятельности
- 2.Факторы, определяющие качество управленческих решений
- 3.Причины принятия «удовлетворительных решений
- 4.Этапы принятия управленческих решений
- 5.Методы принятия групповых решений

##### **2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Нормативный и дескриптивный подходы в теории принятия решения. Основные этапы разработки управленческих решений вы знаете. Основные факторы, влияющие на поведение руководителя при принятии решений (В. Врум и Ф. Йеттен). Барьера и ограничения при принятии управленческих решений. Влияние подсознание на принятие решения. Влияние людей друг на друга в процессе принятия решений. Формы и методы групповых дискуссий в организации.

#### **2.5 Практическое занятие № ПЗ-5 (2 часа)**

**Тема:** «Социально-психологические аспекты управленческой деятельности»

##### **2.5.1 Вопросы к занятию:**

- 1.Трудовой коллектив как социальная группа и как объект управления. Развитие трудового коллектива
- 2.Понятие «социально-психологический климат».
- 3.Факторы формирования социально-психологического климата
- 4.Показатель социально-психологического климата и его диагностика
- 5.Пути регуляции социально-психологического климата

##### **2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Факторы формирования социально-психологического климата. Показатель социально-психологического климата и его диагностику. Пути регуляции социально-психологического климата.

#### **2.6 Практическое занятие №ПЗ-6 (2 часа)**

**Тема:** «Психологические основы управления персоналом»

##### **2.6.1 Вопросы к занятию:**

1. Проблемы привлечения персонала.
2. Формирование требований к кандидату.

3. Проблемы адаптации.
4. Методы оценки и аттестации персонала.

### **2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Соотношение понятий психологического воздействия, власти и влияния. Метод заражения в управленческой практике. Факторы, от которых зависит эффективность убеждения.

### **2.7. Практическое занятие №ПЗ-7 (2 часа)**

**Тема:** «Конфликт в управленческой деятельности»

#### **2.7.1 Вопросы к занятию:**

1. Понятие, структура и фазы развития конфликта
2. Типология конфликтов и причины их возникновения
3. Стратегии конфликтного взаимодействия
4. Типы конфликтных личностей
5. Управление конфликтами

### **2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Инцидент как причина конфликта. Отождествление инцидента и причины конфликта. Причины закрытой позиции людей в конфликте.

### **2.8 Практическое занятие №ПЗ-8 (2 часа)**

**Тема:** «Руководитель и социально-психологический климат»

#### **2.8.1 Вопросы к занятию:**

1. Психология приказа. Психология критики. Психология контроля.
2. Эмоциональный фактор управления трудовым коллективом.
3. Теория формального бюрократизма М. Вебера.
4. Подготовленность и специальные знания руководителя.
5. Авторитет руководителя и его слагаемые. Особенности управления: женщина-руководитель мужского коллектива, женщина-руководитель женского коллектива, мужчина-руководитель женского коллектива.

### **2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Факторы, влияющие на морально-психологический климат. Пути регуляции социально-психологического климата. Структура проявлений социально-психологического климата состоит в отношении людей друг к другу, к общему делу, к миру и к самому себе. Психологическая совместимость и срабатываемость людей в рабочих группах. Соотношение мужчин и женщин в коллективе, размеры первичного коллектива, возрастная структура коллектива. Пути регуляции социально-психологического климата.

### **2.9 Практическое занятие №ПЗ-9 (2 часа).**

**Тема:** «Управленческое общение в деятельности руководителя»

#### **2.9.1 Вопросы к занятию:**

1. Специфика управленческого общения.

2. Культура и психотехнологии управляемого общения.
3. Психологические "барьеры" и "ловушки" управляемого общения.

### **2.9.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Психологические аспекты ведения деловой беседы. Из чего состоит структура беседы. Деловые совещания и оценку деловых качеств подчиненных. «Деловая дискуссия» и эффективная форма проведения совещания. Формы дискуссий, способы их организации и проведения.

## **2.10 Практическое занятие №ПЗ-10 (2 часа).**

**Тема:** «Психофизиологические основы организации трудовой деятельности»

### **2.10.1 Вопросы к занятию:**

1. Функциональные состояния и их влияние на эффективность, и качество трудовой деятельности (работоспособность) человека
  - 1.Утомление и усталость
  - 2.Работоспособность
3. Основные факторы оптимизации режима и условий труда
4. Половозрастные особенности человека и их учет в организации трудовой деятельности
5. Производственные стрессы, профессиональные кризисы, профессиональные деформации личности.

### **2.10.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Психофизиологические законы лежат в основе приспособления человека к трудовой деятельности. Характеристика закономерностей, по которым осуществляется мышечная работа. Изменения вегетативные функции в процессе труда. Динамика работоспособности при выполнении деятельности. Меры по снижению утомления. Элементы проектирования рациональных условий труда